

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenční pozice hutního podniku

Evaluation of the Competitive Posititon of a Metallurgical Company

Student: Eduard Cienciala

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek, PH.D.

Ostrava 2018

Zadání bakalářské práce

Student: **Eduard Cienciala**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: Zhodnocení konkurenční pozice hutního podniku
Evaluation of the Competitive Position of a Metallurgical Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska analýzy konkurenčního postavení
3. Charakteristika odvětví ocelářství a představení podniku
4. Analýza a zhodnocení faktorů ovlivňujících konkurenční postavení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky v globální světové ekonomice.* Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 11.5.2018



.....
Eduard Cienciala

Poděkování

Poděkování patří Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D. za odborné vedení a velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji RNDr. Jaroslavu Raabovi za aktivní spolupráci a poskytnuté informace.

OBSAH

1. ÚVOD	5
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ	6
2.1. Základní pojmy	6
2.1.1. Podnik	6
2.1.2. Malý a střední podnik	7
2.1.3. Charakteristika podnikatelství	7
2.1.4. Prvky okolí podniku	8
2.1.5. Stručná charakteristika podnikatelského prostředí	10
2.1.6. Pojmy konkurence a konkurenceschopnost	12
2.1.7. Konkurenční výhoda	13
2.2. Vymezení konkurenceschopnosti	14
2.2.1. Pojetí konkurenceschopnosti dle Mikoláš (2005; 2011)	15
2.2.2. Pojetí konkurenceschopnosti dle Vodáček (2013)	16
2.2.3. Pojetí konkurenceschopnosti dle Kislingerová (2014)	17
2.2.4. Shrnutí a porovnání pojetí konkurenceschopnosti	18
2.3. Metody a postupy aplikované k vyhodnocení konkurenční pozice	18
2.3.1. PEST analýza	18
2.3.2. Porterův model „Pěti sil“	19
2.3.3. SPACE analýza	20
2.3.4. Metodika práce	21
3. CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ OCELÁŘSTVÍ A PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	22
3.1. Charakteristika odvětví ocelářství	22
3.2. Představení podniku	23
3.3. Provoz Ocelárna	26
3.3.1. Konvertory (K1 a K2)	26
3.3.2. Mimopecní zpracování oceli (MPZ)	26
3.3.3. Zařízení plynulého odlévání	28
3.3.4. Elektroocelárna	30
4. ANALÝZA A ZHODNOCENÍ FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH KONKURENČNÍ POSTAVENÍ	31
4.1. Popis makropodnikatelského prostředí	31
4.1.1. Charakteristika politického prostředí	31
4.1.2. Charakteristika ekonomického prostředí	33
4.1.3. Charakteristika sociálního prostředí	37

4.1.4.	<i>Charakteristika technologického prostředí</i>	38
4.2.	Popis mikropodnikatelského prostředí	41
4.3.	SPACE analýza.....	45
4.4.	Shrnutí a budoucí vývoj.....	47
5.	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
	SEZNAM ZKRATEK.....	54
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1. ÚVOD

I když od celosvětové krize uplynulo již několik let, zdá se, že se situace v hospodářství navrací k normálu. Ocelářství je však obor, který velice citlivě reaguje na jakékoliv výkyvy ekonomiky, proto by základní snahou každého podniku mělo být zajištění vysoké úrovně jeho konkurenční pozice.

Ocelářství je provázáno s dodavatelskými a odběratelskými odvětvími, službami těžebního průmyslu, energetiky, dopravy. Ocelářství má přímé i nepřímé důsledky pro regiony, je zdrojem navazujících pracovních míst. Ocelářství se setkává s kolísáním cen vstupních surovin, částečným nadbytkem výrobních kapacit, což ovlivňuje marži odvětví.

Pro udržení životaschopnosti podniku je nezbytné pracovat s konkurenceschopnými náklady a působit při rovnocenných podmínkách zejména ve sféře ekologických parametrů a vlivů energetických vstupů, ale i ve sféře obchodních parametrů.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení konkurenční pozice hutního podniku. Zhodnocení konkurenční pozice bude provedeno pomocí PEST analýzy okolního prostředí podniku a Porterova modelu „Pěti sil“ pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Pomocí SWOT analýzy bude identifikováno vnitřní a vnější okolí podniku a následně bude zvolena vhodná podnikatelská strategie pomocí SPACE analýzy. Na základě všech získaných výsledků z provedených analýz bude navržen postup vedoucí ke zlepšení konkurenční pozice podniku.

V první části této práce jsou představeny základní pojmy z oblasti konkurenceschopnosti a metody a postupy aplikované v druhé, praktické části. V závěru je navrženo několik doporučení, které by mohly pomoci zlepšit konkurenceschopnost podniku.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ

V této kapitole jsou popsány vybrané pojmy a přístupy ke zhodnocení konkurenční pozice podniku, a to zejména konkurenční strategie, konkurenční výhody, vymezení konkurence, konkurenčního potenciálu a konkurenceschopnosti. Poté jsou popsány metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku a postup realizace praktické části.

2.1. Základní pojmy

V této kapitole je vysvětleno a popsáno několik důležitých definic souvisejících s konkurenceschopností podniku, které jsou jedním z hlavních aspektů pochopení daného tématu zhodnocení konkurenčního postavení podniku.

2.1.1. Podnik

Podnikem rozumíme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Není při tom rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Rovněž tak není rozhodující, jakou právní podobu na sebe podnik bere. Základním cílem subjektů, které označujeme jako podnik, je přežít, uchovat se jako podnik (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Podle zákona o obchodních korporacích (zák. č. 90/2012 Sb.), který vstoupil v platnost 1. 1. 2014, podnik již definován není. Jeho definici nyní najdeme v novém občanském zákoníku (zák. č. 89/2012 Sb.). Podnik je nově nazván termínem „obchodní závod“ a v § 502 je vymezen jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“

Jak ve starém, tak v novějším pojetí je podnik definován jako věc hromadná, nahromaděný majetek, který slouží k podnikání – to je pak vymezeno § 420 odst. 1, který definuje osobu podnikatele „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Kislingerová a kol., 2014).

2.1.2. Malý a střední podnik

Malé a střední podniky jsou vzhledem k jejich počtu, pružnosti a významu pro zaměstnanost v ekonomice předmětem státního zájmu. V rámci hospodářské politiky je pro malé a střední podniky garantováno vytváření svobodného konkurenčního prostředí, odstraňování překážek, především administrativního a finančního charakteru, a to jak při vzniku, tak i další existenci této kategorie podniku (Dvořáček, Slunčík 2012).

Definice malého a středního podniku používaná v EU vychází z přílohy č. 1 Nařízení komise EU č. 651/2014 ze dne 17. 6. 2014, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o EU prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách)

- **Střední podnik** vymezen jako podnik, který zaměstnává méně než 250 osob a jehož roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR nebo jehož bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR.
- **Malý podnik** vymezen jako podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jehož roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 mil. EUR.
- **Mikropodnik** definován jako podnik, který zaměstnává méně než 10 osob a jehož roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 mil. EUR.

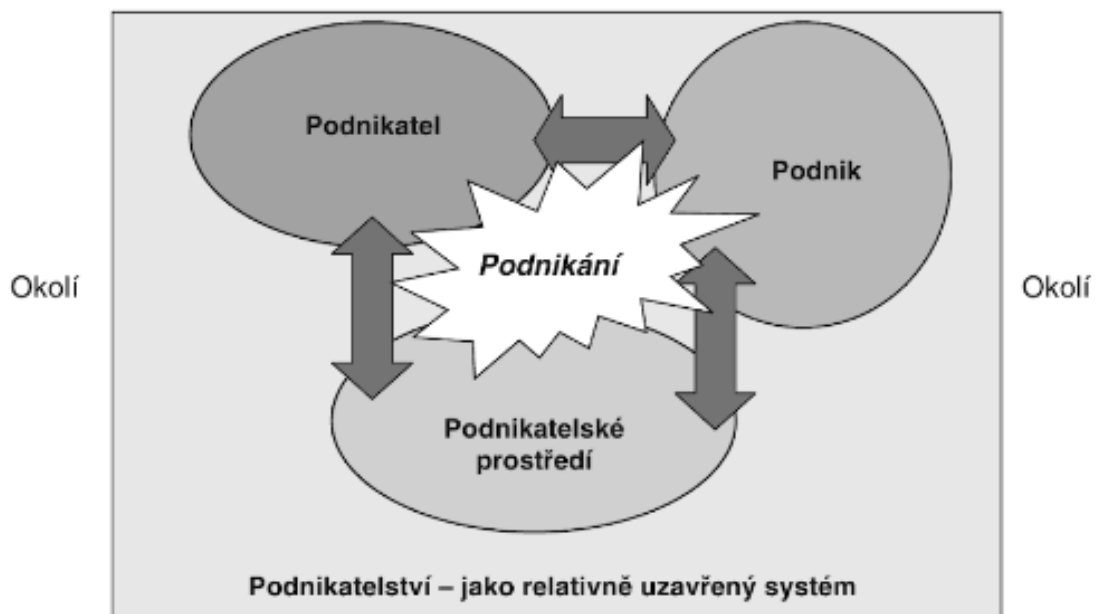
Malé a střední podniky mají ve struktuře podnikatelských subjektů nesporný význam. Více než 99 % všech podniků v Evropě tvoří malé a střední podniky, na celkové tvorbě přidané hodnoty vytvořené podniky v EU se podílí více než polovinou a poskytují 2/3 míst v soukromém sektoru. Mikropodniky s méně než 10 zaměstnanci tvoří devět z deseti malých a středních podniků v EU. Sektor malých a středních firem v České republice představuje 99,8 % všech aktivních firem, s podílem 36 % na tvorbě HDP a s podílem 62 % na zaměstnanosti. Export malých a střední firem do zahraničí tvoří 45 % a import kolem 55 % (Veber, Šrpová, 2012).

2.1.3. Charakteristika podnikatelství

Základními pojmy „podnikatelství“ jako speciální nauky popisující podnikatelské aktivity a projevy ve společnosti jsou podnikatel, podnik, podnikatelské prostředí a podnikání. Definiční hranice „podnikatelství“ (jako vědního systému) jsou jen relativně uzavřené a velmi proměnlivé s ohledem na vývoj vztahů k „blízkým“ oborům zkoumajícím

hospodářské a související procesy ve společnosti, např. management, ekonomie, právo, sociologie, psychologie, atd.

Univerzum definovaného vědního systému „podnikatelství“ tvoří podsystémy podnikatel, podnik a podnikatelské prostředí. Strukturu systému doplňují (k univerzu) vazby mezi podsystémy (případně vazby uvnitř podsystému) označované jako podnikatelské vztahy, které se procesně realizují jako podnikání viz Obr. 2.1. Tento systém realizuje dynamické chování působící na ostatní podsystémy společnosti označované jako okolí podnikatelství (Mikoláš, 2005).



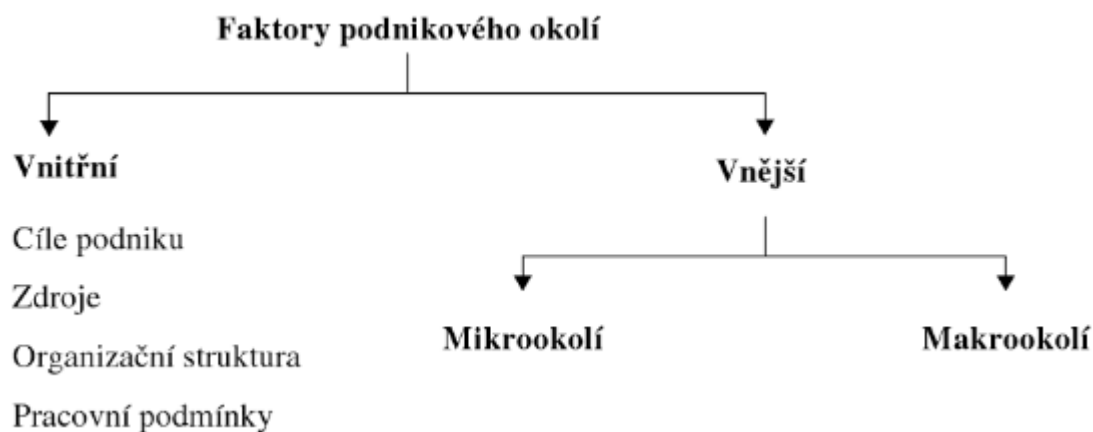
Obr. 2.1. **Model podnikání**
Zdroj: převzato z Mikoláš (2005, s. 22)

2.1.4. Prvky okolí podniku

Dle Dvořáček a Slunčík (2012) je okolím vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky podniku ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti či hrozby. Znalost podnikového okolí je důležitá pro:

- Pochopení vztahu s okolím,
- Schopnost adaptace na okolí,
- Využití možností pro ovlivňování okolí

Podnikové okolí lze rozdělit na vnitřní a vnější (viz Obr. 2.2). Vnitřní je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku, vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je představováno faktory, na které podnik může mít určitý vliv. Makrookolí zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivňovat, i když tyto faktory mohou mít na podnik rozhodující vliv. Jsou to faktory dané, nezávislé na působení podniku na trhu.



Obr. 2.2. **Faktory podnikového okolí**
 Zdroj: překresleno z Dvořáček, Šlunčík (2012, s.3)

Vnitřní okolí podniku je představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení podniku. Analýza vnitřního okolí má být zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Proto je nutná identifikace klíčových proměnných podniku, tj. těch, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám okolí. Vnější faktory se odrážejí v interních funkcích (např. marketingových, výrobních, finančních, personálních, výzkumu a vývoje, řízení atd.), možných cílech a strategiích.

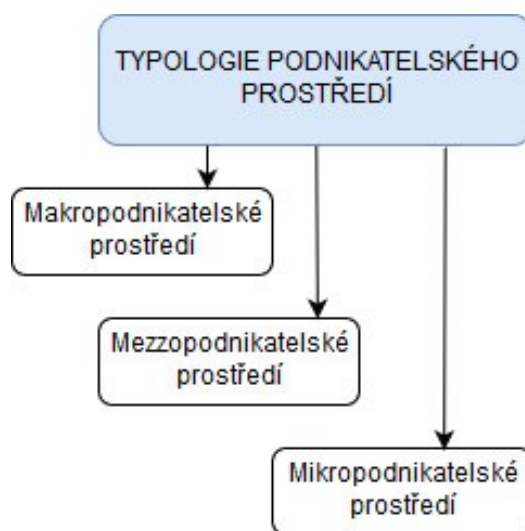
Vnější okolí podniku zahrnuje faktory jako odvětví, lokální okolí, národní a globální okolí. **Odvětví** je souhrn podniků, které dělají totéž. Síly, které působí na chování podniku v odvětví, vymezují podnikové mikrookolí. Podnik je schopen tyto síly do značné míry ovlivňovat. Jako další faktor vnějšího okolí je nutné posuzovat **lokalizační faktory**. Ty budou jiné v případě výrobních podniků a jiné v případě podniků poskytujících služby. Do **národního okolí** patří charakter vlády, její stabilita, právní prostředí, sociálně-ekonomický charakter společnosti, ekonomická situace a charakter produktů a používaných technologií. Na všechny země působí procesy **globalizace** světové ekonomiky. I ty představují faktory vnějšího okolí, ke kterým musí podniky přihlížet.

2.1.5. Stručná charakteristika podnikatelského prostředí

Prostor, v němž podnikání probíhá, jsme pracovně označili za podnikatelské prostředí. Při prvních diagnózách se plně projevila skutečnost, že realita podnikatelského prostředí je velmi pestrá, výrazně strukturovaná. Má svou věcnou, časovou, prostorovou a jinou dimenzi. Konkrétní úlohy nás zprvu nutily podnikatelské prostředí alespoň hrubě charakterizovat, posléze precizovat.

Nejjednodušším způsobem vyjádření podnikatelského prostředí se jeví popis pomocí faktorů (činitelů), které se v tomto prostředí uplatňují, resp. které prostředí obsahuje. Podle toho, kde se dané faktory nacházejí – zda uvnitř nebo vně daného podnikatelského subjektu, jsme podnikatelské prostředí rozčlenili na vnitřní (specifické pro daný podnikatelský subjekt) a vnější (výslednice „života“ okolních podnikatelských a dalších subjektů).

Vnější podnikatelské prostředí je účelné hierarchizovat (viz Obr. 2.3), a to na makropodnikatelské prostředí, které je utvářeno působením makrofaktorů (odraz celospolečenských hospodářských pohybů a změn vytvářejících celkové národohospodářské a podnikatelské klima), a na mezzopodnikatelské prostředí, které spojuje s působením lokálních, resp. regionálních faktorů, které nabývají konkrétně věcných podob (Kašík a Franek, 2015).



Obr. 2.3 Typologie podnikatelského prostředí

Zdroj: vlastní zpracování dle Kašík a Franek (2015)

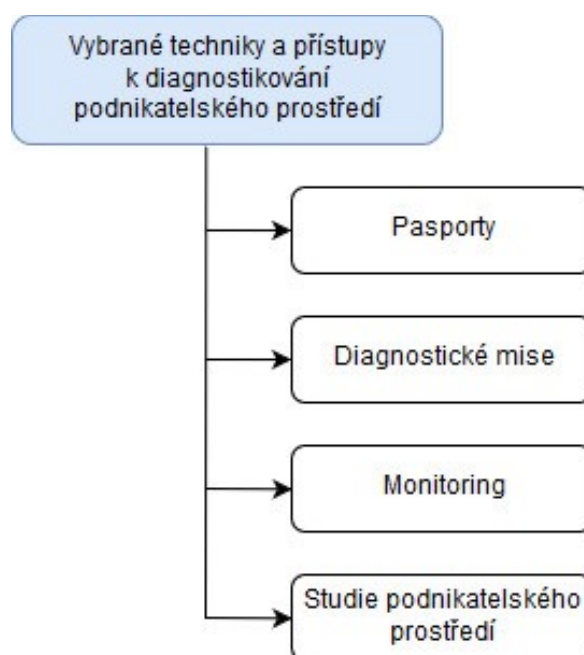
Makropodnikatelské prostředí je tvořeno faktory, které působí na podnik zvenčí. Tyto faktory nemůže podnikatelský subjekt ovlivnit a zajímají se o ně zpravidla velké podniky

a velké investiční společnosti. Mezi tyto faktory patří kupř.: výkon ekonomiky (HDP), inflace, zaměstnanost, vyrovnanost státního rozpočtu, politická stabilita.

Mezzopodnikatelské prostředí patří do prostředí externího. Podnikatelské subjekty, které tvoří hlavně malé a střední podniky můžou do jisté míry ovlivňovat faktory tohoto prostředí. Tuto kategorii faktorů představují hlavně přírodně ekologické prvky, technická a dopravní infrastruktura, všeobecná a ekonomická kultura, ekonomická a podnikatelská infrastruktura, vůdčí podnikatelské subjekty.

Mikropodnikatelské prostředí je v podstatě prostředí uvnitř podniku. Mezi faktory patří: umění podnikatele vlastnit, vést lidi, uspokojovat potřeby, komunikovat, formulovat podnikatelskou filozofii.

Vybrané techniky a přístupy k diagnostikování podnikatelského prostředí jsou zobrazeny na obrázku 2.4.



Obr. 2.4 Vybrané techniky a přístupy k diagnostikování podnikatelského prostředí

Zdroj: vlastní zpracování dle Kašík a Franek (2015)

Velké subjekty věnují těmto faktorům značnou pozornost, zatímco malé a střední podniky jen okrajově (Kašík, Michalko a kol, 1998).

2.1.6. Pojmy konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence dle slovníku cizích slov (Slovník, 2002, s. 205) představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Z uvedeného je zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale i rovněž sociální, kulturní, etický, politický, atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- Musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost a musí disponovat konkurenčním potenciálem
- Musí mít „konkurenční“ zájem, musí chtít vstoupit do konkurence, čili musí disponovat podnikavostí

Je nutné si uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako rozdílem mezi výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy (Mikoláš, 2005).

Konkurenční pozice může být zlepšována využíváním příležitostí z okolí. Konkurenty jsou nejenom ty podniky, které působí na stejných trzích se stejnými nebo podobnými produkty, ale všichni, kdož usilují o výdaje spotřebitelů. Je nutné znát silné a slabé stránky konkurentů, jak je to jen možné (Dvořáček, Slunčík, 2012).

V Evropské unii (Skokan, 2004, s. 61) je „konkurenceschopnost“ definována jako schopnost regionů produkovat výrobky a služby, které obstojí na mezinárodních trzích a současně je zajištěno udržení vysokých a trvalých příjmů jejich obyvatel. Používá se rovněž obecnější vymezení konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost je „schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti“ (Mikoláš, 2005).

Dle Dvořáček a Slunčík (2012) neexistuje jednoduchý a jediný ukazatel konkurenceschopnosti. O poklesu konkurenční schopnosti země může svědčit:

- Pokles dynamiky růstu HDP,
- Pokles podílu na světovém exportu,
- Pokles podílu na přímých zahraničních investicích,
- Zvyšování nezaměstnanosti při přechodu z jednoho hospodářského cyklu do druhého (je spojeno s nízkou tvorbou nových pracovních příležitostí, zejména v soukromém sektoru).

Konkurenční schopnost jednotlivých národů, resp. jejich ekonomik, pravidelně sleduje švýcarský Institute for Management Development. Analýza je zaměřena na 49 zemí, které jsou hodnoceny podle 286 kritérií sledovaných ve 4 oblastech. K těmto oblastem patří:

- **Ekonomická výkonnost** – domácí ekonomika (HDP, růst, HDP na obyvatele, očekávaný růst HDP), mezinárodní obchod, mezinárodní investice, finance, zaměstnanost, ceny.
- **Účinnost vlády** – veřejné finance, fiskální politika, institucionální rámec (centrální banka), vládní konsenzus, spravedlnost a bezpečnost, podnikatelské prostředí (otevřenost trhu nebo jeho regulace, omezení konkurence, regulace trhu práce, regulace kapitálového trhu) a vzdělávání.
- **Podnikatelská efektivnost** – produktivita práce (náklady, odpracované hodiny), dostupná kvalifikace, finanční trhy (efektivnost bank, efektivnost burzy, samofinancování, manažerské postupy, postoje ke globalizaci).
- **Infrastruktura** – základní infrastruktura (obyvatelstvo v různých věkových skupinách), silnice, železnice, vodní doprava, obdělávatelná půda, urbanizace, výroba, energetická náročnost, soběstačnost v neenergetických surovinách, technologická infrastruktura, vědecká infrastruktura, zdraví a životní prostředí, hodnotový systém společnosti.

2.1.7. Konkurenční výhoda

Společnosti musí být nejen schopné vytvořit vysokou absolutní hodnotu, ale také vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí a navíc s dostatečně nízkými náklady. **Konkurenční výhoda** je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže. Michael Porter vybízel společnosti, aby si vytvořily udržitelnou konkurenční výhodu, ale jen málo konkurenčních výhod je udržitelných. V nejlepším případě mohou být využitelné. **Využitelná výhoda** je taková, kterou může společnost použít jako odrazový můstek k novým výhodám, podobně jako Microsoft využil svůj operační systém pro uvedení balíku Microsoft Office a později pro představení síťových aplikací. Obecně lze říci, že společnost, která chce vydržet, musí neustále pracovat na vynalézání nových výhod.

Jakákoliv konkurenční výhoda musí být zákazníky chápána jako **výhoda pro zákazníka**. Má-li např. některá společnost rychlejší dodávky než její konkurenti, nebude to výhoda pro zákazníka, pokud si zákazníci necení rychlosti. Společnosti se musí zaměřit na

poskytování výhod zákazníkům. Pak budou poskytovat zákazníkům vysokou hodnotu a zákazníci budou spokojeni, což povede k vyšším opakovaným nákupům a proto i k vysoké ziskovosti (Kotler, Keller, 2007).

Elementárními zdroji konkurenční výhody jsou dle Jakubíková (2008):

- **Nákladová výhoda** – představuje skutečnost, že firma disponuje nižšími náklady, které umožňují stanovit nižší cenu než konkurence. Výhoda je dosažena např. snížením variabilních nákladů, výdajů na marketing a také provozních výdajů.
- **Marketingová výhoda**, která plyne např. z vědomí a image značky, z distribučních kanálů a z počtu prodejních sil
- **Diferenciační výhoda** je odvozena z výrobků, služeb a také z pověsti (goodwillu). Smysluplná diferenciací, kde parametry výrobku se odlišují od konkurence a je vytvářena vyšší užitná hodnota. Dodatečně poskytované služby u výrobků na podobné technické úrovni zajišťují odlišnost daného produktu.

2.2. Vymezení konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost je pojem nadmíru frekventovaný, jeho přesný výklad však zůstává obtížný a zahrnuje množství různých úhlů pohledů, ale také různou šíři záběru. Jednotná a všeobecně přijímaná definice konkurenceschopnosti prakticky neexistuje, modifikace každé z nich se liší v závislosti na tom, zda se jedná o konkurenceschopnost vymezenou na úrovni jednotlivých subjektů (mikroúroveň), o konkurenceschopnost vymezenou na úrovni celku, jako je region, odvětví (meziúroveň) či země (makroúroveň). Užší záběr definic a následného hodnocení je soustředěn pouze na výsledky aktivit / výkonnost, tedy na hodnocení, zda a do jaké míry byl daný subjekt schopen obstát v konkurenčním boji. I tato kritéria mají značný rozptyl – od čistě ekonomických kritérií zaměřených na výkonnost až po kritéria zahrnující další prvky udržitelnosti (sociální a environmentální odpovědnost). Širší záběr definic a zejména hodnocení se pak soustřeďuje spíše na trajektorii výkonnostních ukazatelů a zahrnuje i determinanty konkurenceschopnosti (Palatková, Zichová, 2014).

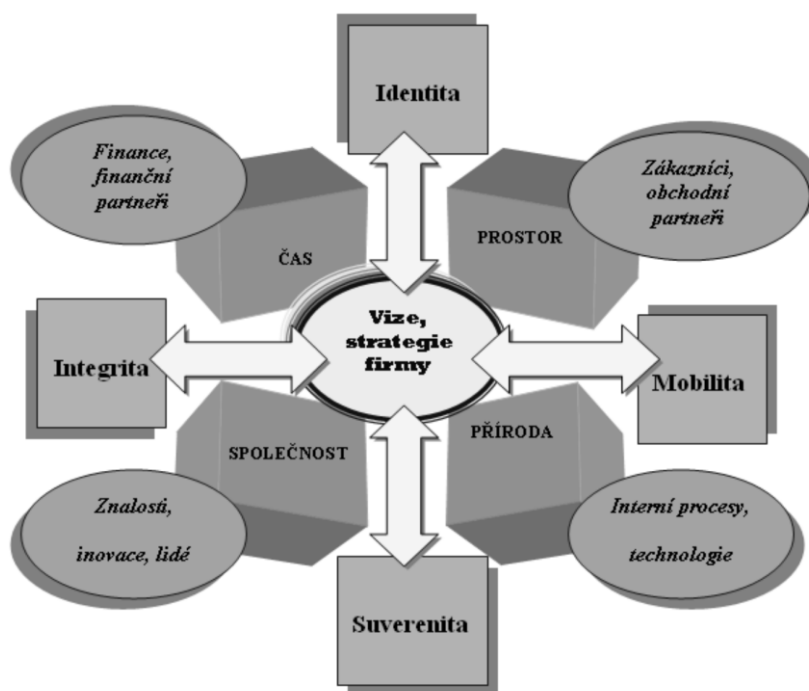
V nejobecnější rovině je možné konkurenceschopnost chápat dle Palatková a Zichová (2014) jako schopnost dosahovat stanovených cílů – tedy schopnost efektivním, flexibilním a inovativním způsobem využívat zdroje tak, aby byly uspokojeny zájmy všech stakeholderů (zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, manažerů, rezidentů).

2.2.1. Pojetí konkurenceschopnosti dle Mikoláš (2005; 2011)

Mikoláš (2005; 2011) se pokouší hledat nové dimenze konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů a nabízí praktické shrnutí jak zvýšit konkurenceschopnost podniku:

- Konkurenceschopná firma musí mít potenciál vnímatelný konkurencí, jinak nemůžeme hovořit o konkurenceschopnosti
- Být konkurenceschopný znamená vědět, co je normálem dneška, kam směřuje vývoj a poznat možnosti a nutnost vlastní změny v požadovaném konkurenčním směru (trendu)
- Nezabředněte do myšlenkového kliše, že konkurenceschopnost je představována především konkurenční výhodou (šancí, příležitostí), konkurenceschopnost firmy je dána rozložením (racionalitou balance) jejich silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení – udržování dynamické rovnováhy mezi těmito složkami firemního potenciálu je každodenní nutností v úspěšné firmě.
- Nezabředněte do kliše, že konkurenceschopnost je představována např. pouze kladným hospodářským výsledkem či vysokou produktivitou práce apod. – konkurenceschopnost firmy je dána racionálním rozložením jejího potenciálu na dosažený účel podnikání (obvykle např. dosažení zisku) a další složky (např. investice, provoz, zásoby apod.) – jakákoli nežádoucí asymetrie vede k poklesu konkurenceschopnosti.
- Sledujte dynamiku vývoje potenciálu firmy v čase – změna dynamiky, případná oscilace vývoje potenciálu firmy může signalizovat začátek konce její konkurenceschopnosti.
- Nenechte se vmanipulovat ekonomy, managery, techniky, právníky apod. do jejich pohledu na konkurenceschopnost – nikdo nemá právo vyvlastňovat vlastníka (podnikatele), a tudíž mu podsouvat jiná než podnikatelská kritéria rozvoje firmy – z podnikatelského hlediska je konkurenceschopnost firmy „rozkročena“ mezi dva krajní potenciály – „podnikavost“ (zdroj iniciace a smysluplnosti existence firmy a podnikání) a „úspěch“ (potřeba naplňující smysluplnost existence firmy a podnikání). Pokud vlastník nebo jím pověřený garant nenaplnuje onu podnikatelskou roli – být „podnikavý“ a mít potřebu „podnikatelského úspěchu“, je spíše náhodou a dočasnou záležitostí, že firma je ještě konkurenceschopná. (Mikoláš 2005)

Při vymezování faktorů konkurenceschopnosti je respektováno pojetí konkurenceschopnosti jakožto podoby podnikatelského potenciálu, proto byl pro základní rozdělení faktorů konkurenceschopnosti zvolen model IDINMOSU (viz Obr. 2.5). Model IDINMOSU má čtyři části. První dvě části jsou tvořeny bazickým subjektivním potenciálem a bazickým objektivním potenciálem. Ty tvoří základnu, ze které vyrůstají tzv. pilíře konkurenčních potenciálů. Vrcholové top potenciály jsou tvořeny identitou, integritou, mobilitou a suverenitou.



Obr. č. 2.5: Model soudobé konkurenceschopnosti (IDINMOSU)

Zdroj: fpm.euba.sk (2018)

2.2.2. Pojetí konkurenceschopnosti dle Vodáček (2013)

Dle Vodáček, Vodáčková (2013) jsou pro strategické rozhodování důležité především informace o rozvoji potencionálních podnikatelských příležitostí a snaze konkurenčně významných partnerů se na nich účastnit. Mohou se týkat jejich podnikatelských cílů, silných a slabých stránek, zavádění nových výrobků a služeb, výzkumu a vývoje, změn rozsahu výroby a jejich technicko-ekonomických parametrů (např. kvality, dodacích lhůt a podmínek, cena a nákladů), očekávaného využití výrobních i ostatních kapacit, přípravy strategických aliancí, sloučení či akvizic. Právě tyto informace mohou být východiskem pro rozhodnutí „jak žít s konkurencí“ (ignorovat, zápolit, vyhnout se, spolupracovat apod.), popř. jak tyto možnosti uplatňovat diferencovaně vůči různým konkurentům.

Pro taktické rozhodování jsou především důležité informace o operativních marketingových příležitostech i hrozbách. Schematicky lze říci, že se týkají 4 marketingových faktorů, a to vyráběných výrobků a dodavatelských služeb, jejich cen, místa prodeje a způsobu prosazení na trh. Jde o tzv. marketingový mix, označovaný „4 P“ („product, price, place, promotion“) (Vodáček, Vodáčková, 2013).

2.2.3. Pojetí konkurenceschopnosti dle Kislingerová (2014)

Novými trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků v ČR se zabývá také Kislingerová a kol. (2014), která zdůrazňuje, že vývoj posledních desetiletí ve skutečné ekonomice a také vývoj v ekonomické vědě ukazují, že i když je hospodářské světové prostředí stále složitější, základní ekonomické zákonitosti zůstávají v platnosti. Konkurenceschopnost ekonomických subjektů může být zlepšena specifickými vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci nebo horizontálními řídicími systémy či například zvláštními postupy v managementu, ale stále je určována především schopností dosáhnout vysoké produktivity práce. Moderní ekonomika se vyznačuje především extrémní složitostí, provázaností, specializací a dalšími znaky, nepředstavuje však nějaké nové vývojové stadium v oblasti základních ekonomických vztahů a zákonitostí.

Značný růst tlaku na podniky, které jsou konfrontovány nejen s rostoucí mezinárodní a doslova globální konkurencí, ale také s nízkou poptávkou ve vyspělých zemích, se promítá do rostoucího počtu exitů podnikatelských subjektů z ekonomického života. Zároveň je to příležitost k obnovení dlouhodobé diskuze o tom, jak posuzovat konkurenceschopnost jednotlivých zemí a případně i jiných ekonomických celků (ekonomických bloků). I když v posledních letech převládaly postoje, podle kterých bylo nutné poměřovat konkurenceschopnost pomocí tzv. měkkých indikátorů, zdá se, že nakonec vždy hrají největší roli naopak tradiční vlivy, primárně nastavení základních parametrů hospodářského prostoru.

Netradiční cesty jak zvýšit konkurenceschopnost a přitažlivost českých podniků pro zahraniční investory vidí Kislingerová a kol. (2014) ve zvýšení efektivnosti fungování správy společností tím, že se hledá optimální struktura a diverzita správních orgánů, která pozitivně ovlivňuje úspěšnost vstupu společnosti na veřejný trh. Dalším zkoumaným faktorem je vliv vícenásobného členství ve správních orgánech na efektivnost jejich fungování. Posledním je problematika řízení rizika a jeho účinné spojení s dlouhodobými

firemními cíli, rozumnou mírou rizika dané společnosti a jejich promítnutí do organizační struktury společnosti.

Kislingarová a kol. (2014) se dále zabývá měřením výkonnosti podniku jako nedílné součástí řízení podniku s ohledem na jeho dlouhodobou prosperitu, nastavený systém měření musí být uzpůsoben sledovaným podnikovým cílům. Klíčovým prvkem dlouhodobé prosperity firmy tak především bude kvalitní a kvalifikovaný management, který bude používat systémy měření výkonnosti jako nástroj pro rutinní řízení v rámci taktické úrovně a zároveň bude flexibilní při reakcích na nové příležitosti, k čemuž bude používat i své systematicky budované vztahy se stakeholders.

Závěrem Kislingarová a kol. (2014) definuje pohled na konkurenceschopnost jako na neustále se proměňující směs předpokladů a faktorů. Přitom ani naplnění řady z nich nemusí vést nutně k tomu, že podnik bude úspěšný, protože se tyto předpoklady a faktory ukážou v dané době a na daném místě jako nedostatečné. Konkurenceschopnost je tedy výsledkem strategických rozhodnutí podnikatelského subjektu a taktických postupů, jakými jsou tato rozhodnutí naplňována.

2.2.4. Shrnutí a porovnání pojetí konkurenceschopnosti

Různí autoři definují pojem konkurenceschopnosti různě, ale shodují se na tom, že schopnost konkurovat je pro podnik vitálně důležitá, jelikož rozhoduje o jeho úspěchu či neúspěchu na trhu. Konkurenceschopnost je dynamický proces a konkurenceschopný podnik se tak může ve velmi krátké době stát nekonkurenceschopným. Analýza a hodnocení konkurenceschopnosti se proto stávají důležitou součástí finančního řízení každého podniku, který usiluje o upevnění a posílení svého tržního postavení. Na základě porovnání různých pojetí se pro zhodnocení konkurenční pozice průmyslového podniku více hodí pojetí konkurenceschopnosti dle Mikoláš (2011).

2.3. Metody a postupy aplikované k vyhodnocení konkurenční pozice

Následující kapitola bude věnována stručné charakteristice vybraných metod hodnocení konkurenční pozice.

2.3.1. PEST analýza

Přístup k analýze makrookolí od 80. let se označuje jako PEST analýza. Zkratka PEST odpovídá (P) politicko-legislativním, (E) ekonomickým, (S) sociálně demografickým, (T)

technicko-technologickým faktorům. S postupem času se okruh zkoumání makrookolí začal rozšiřovat o další faktory a z PEST analýzy se stala PESTLE či PESTEL (politické, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické, legislativní a environmentální faktory), dále se lze setkat s analýzou PESTLIED, kde k základu PEST jsou přidány faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické. Ke zkoumání makrookolí se rovněž přistupuje pomocí metod STEEPLE a SLEPT, přičemž v prvním případě se jedná o sociálně-demografické, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní, a etické faktory, ve druhém pak o faktory sociálně-demografické, legislativní, ekonomické, politické a technicko-technologické (Dvořáček, Slunčík, 2012).

LONGPEST je typem analýzy, která bere v úvahu lokální (LO), národní (N), a globální (G), úroveň politicko-právních (P), ekonomických (E), sociálně-demografických (S) a technicko-technologických (T) faktorů. LONGPEST je užitečným nástrojem pro pochopení tržního cyklu, aktuální pozice podniku a potenciálních příležitostí či překážek. Výsledkem analýzy je strategický profil okolí. Postup při analýze okolí (lokálního, národního či globálního) pomocí „strategického profilu“ zahrnuje následující kroky:

- vytvoření seznamu faktorů, které budou analyzovány,
- ohodnocení významu faktorů podle tzv. Likertovy stupnice,
- vyhodnocení, co nejvíce působí na podnik (dopady na rentabilitu, likviditu, růst) a možnosti reagování.

2.3.2. Porterův model „Pěti sil“

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (viz Obr. 2.6)



Obr. č. 2.6: Porterův model „Pět sil“

Zdroj: zpracováno dle Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl (2017)

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví (resp. na určitém trhu) je určována především působením pěti základních činitelů (faktorů) (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017):

- Vyjednávací silou zákazníků
- Vyjednávací silou dodavatelů
- Hrozbou vstupu nových konkurentů
- Hrozbou substitutů
- Rivalitou firem působících na daném trhu

Je nutno poznamenat, že profesor Porter při formulování svého modelu opomenul „dvojče“ substitutů – komplementy, tj. zboží, která se kupují společně s jiným zbožím (např. automobily a pohonné hmoty). Ty mohou situaci na trhu, resp. v odvětví, ovlivňovat stejně významně jako substituty, a proto i jejich vliv by měl být při analýze zohledňován.

2.3.3. SPACE analýza

SPACE analýza je analytická technika, která se používá ve strategickém řízení a plánování. SPACE je akronym ze Strategic Position and ACtion Evaluation, nepřekládá se. Analýza umožňuje vytvořit si představu o vhodné podnikatelské strategii pro daný podnik. Analýza hodnotí vnitřní a vnější prostředí a umožňuje navrhnout vhodnou strategii (Fotr a kol., 2012). Analýza popisuje vnější prostředí pomocí dvou charakteristik:

- Stabilita prostředí (SP) - je ovlivňována následujícími dílčími faktory: technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, cenová elasticita poptávky, tlak ze strany substitutů
- Přitažlivost odvětví (PO) - je ovlivňována následujícími dílčími faktory: růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, využití zdrojů, složitost vstupu do odvětví, produktivita práce, využití kapacit, vyjednávací síla výrobců

Vnitřní prostředí je popsáno také dvěma charakteristikami:

- Konkurenční výhoda (KV) - je ovlivňována následujícími faktory: podíl na trhu, kvalita produktů, životní cyklus výrobků, inovační cyklus, loajalita zákazníků, vertikální integrace
- Finanční síla (FS) - je ovlivňována následujícími ukazateli: návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, požadovaný versus disponibilní kapitál, cash flow, obrat zásob.

2.3.4. Metodika práce

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti budou aplikovány následující přístupy a metody: sběr dat z Českého statistického úřadu, analýza makroprostředí pomocí PEST analýzy, analýza mezzo a mikro podnikatelského prostředí a zhodnocení konkurenční pozice pomocí analýzy SPACE.

Prvním přípravným krokem bude sběr dat kvantitativního a kvalitativního charakteru z interního i externího prostředí firmy. Následně bude provedena charakteristika podniku včetně klíčových mezníků a rozbor současného přístupu firmy k hodnocení její konkurenceschopnosti. V následující fázi bude provedena analýza makropodnikatelského prostředí pomocí PEST analýzy, analýza mezzopodnikatelského a mikropodnikatelského prostředí. Poslední fází bude zhodnocení konkurenční pozice podniku, a to aplikací SPACE analýzy. V závěru bude provedena formulace zjištěných výstupů na základě aplikovaných analýz a budou vypracovány návrhy změn a doporučení.

3. CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ OCELÁŘSTVÍ A PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Následující kapitola bude věnována charakteristice odvětví, podniku a jeho podnikatelské činnosti.

3.1. Charakteristika odvětví ocelářství

Ocelářský průmysl České republiky dokázal v uplynulých letech, že patří k těm výrobním odvětvím, která umí svou opodstatněnost prokázat i v podmínkách tržního hospodářství. Hlavním zdrojem informací pro charakteristiku odvětví ocelářství je především Ocelářská unie (www.ocelarskaunie.cz, 2018).

Vstupoval do období své transformace, která probíhá jak změnou vlastnických vztahů, tak formou restrukturalizace ve velmi ztížených odbytových podmínkách, vytvářených výrazným útlumem poptávky oceli téměř na celém světě. Právě v těchto podmínkách, kdy prosadit se na trhu je obzvlášť obtížné, dokázal management ocelářského průmyslu ČR aktivní obchodní politikou v různých regionech světového trhu své místo upevnit a zajistit v nich nárůst odbytu své produkce, mnohdy i za finančních obětí spojených s úhradou dopravného do vzdálenějších teritorií. Vcelku, vezmeme-li v úvahu, že se tím na druhé straně podařilo eliminovat značnou část negativního vlivu fixních nákladů, protože se využití kapacit výroby podařilo udržet na ekonomicky únosné mezi, a s vědomím využitím některých komparativních výhod, jako je nízké odpisové a mzdové zatížení, se na rozdíl od zahraničních ocelářských podniků ve vyspělých zemích - např. v Evropské unii, které se postupně dostávaly do ztrát, podařilo udržet v ocelářských podnicích ČR ziskovost (www.ocelarskaunie.cz, 2018).

Tato ziskovost však byla zčásti vykoupena zpomalením procesu restrukturalizace a ovlivněna zejména proexportním kurzem koruny. Exportem i po rozdělení federace byly dále získávány prostředky a byl vytvářen potřebný finanční i sociální prostor pro restrukturalizaci.

Hutnictví železa je obor surovinově a energeticky náročný, s vysokou fondovou vybaveností (zejména hmotného investičního majetku). Rozhodující výrobní zařízení mají dlouhou dobu životnosti a dlouhý cyklus obnovy. Z tohoto hlediska (nízká pružnost oboru na změnu sortimentu) je třeba přistupovat k budoucímu rozvoji oboru včetně marketingu, s vysokou mírou přesnosti. Na druhé straně vložené prostředky jsou relativně dlouho vázány, to vše při vysoké investiční náročnosti výroby. Znamená to tedy při srovnání s jinými obory průmyslové výroby nutnost využívat pro krytí těchto vysokých investičních nákladů

dlouhodobých investičních úvěrů, zejména při nedostatku vlastních zdrojů. (www.ocelarskaunie.cz, 2018)

Ocelářství je provázáno s dodavatelskými a odběratelskými odvětvími, službami těžebního průmyslu, energetiky, dopravy. Ocelářství má přímé i nepřímé důsledky pro regiony, je zdrojem navazujících pracovních míst. Podmínky ocelářského průmyslu jsou, z podstaty hutních technologií, energeticky náročné (náklady na energie představují skoro 40 % pracovních nákladů) a jsou odkázané na cenově dostupné a spolehlivé dodávky energií.

Dle statistiky Ocelarskaunie.cz (2018) produkce ocelářských výrobků dosáhla svého vrcholu v průběhu roku 2007. Od počátku 2. pololetí 2008, kdy se v ČR projevíly důsledky světové finanční a odbytové krize, dochází k výraznému snížení dosažených objemů produkce. V průběhu roku 2009 se objem produkce ocelářských výrobků meziročně snížil v rozmezí 27 % až 35 %. V roce 2010 se objem výroby meziročně zvýšil v jednotlivých sortimentech o 13 % až 24 %. Růstový trend pokračoval i v průběhu let 2011 až 2014, ale s mnohem nižší meziroční dynamikou. Toto období bylo ovlivněno ochlazením poptávky po oceli, vyvolané finančními problémy v některých zemích Eurozóny, a tím ke snížení dynamiky ekonomického růstu ve většině zemí EU.

3.2. Představení podniku

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. (Třinecké železářny), založené v roce 1839, byly ve svých začátcích součástí Těšínské komory arcivévody Karla Habsburského a jsou po celých 179 let svého trvání následovníkem dlouholeté tradice hutní výroby v Těšínském Slezsku. Jediným akcionářem Třineckých železáren je dnes obchodní společnost MORAVIA STEEL, a.s. Přestože Třinecké železářny nemají největší výrobní kapacitu, stále patří mezi největší výrobce surové oceli v České republice. Firemní strategií Třineckých železáren je orientace na „dynamické zvyšování podílu dlouhých válcovaných výrobků s vyšší přidanou hodnotou a její řízení v budovaných výrobních řetězcích“ (www.trz.cz, 2018).

Původním výrobním sortimentem železáren byla kamna, plotny na kuchyňské pece, lité nádoby, kanalizační litina, sloupy, schodiště, ploty, balkónové mříže, okenní rámy, náhrobní kříže, odlitky pro strojírenství a umělecké předměty. Ocenění za kvalitní produkty se přitom dočkaly železářny velmi brzy, a to již v roce 1845 na průmyslové výstavě ve Vídni, kde obdržely zlatou medaili.

Hlavní výhodou byla a stále je pro Třinecké železářny strategická poloha, která umožnila napojení na Košicko-bohumínskou železniční dráhu, a znamenala také dobrou dostupnost potřebných vstupů, jako bylo dřevo, voda, železná ruda, vápenec, ale i pracovní síly. Tyto faktory v 70. letech devatenáctého století významně ovlivnily rozhodnutí Těšínské komory soustředit postupně hutní provozy z nedalekého okolí právě do Třince.

V roce 1946 byly Třinecké železářny, které nebyly II. světovou válkou významně poškozeny, znárodněny. Jejich rozvoj pak pokračoval i v období socialistického Československa, kdy se podpoře těžkého průmyslu přikládal značný význam.

Růst produkce oceli a válcovaného materiálu dosáhl svého historického vrcholu v 80. letech 20. století. Vedle rostoucí produkce byl důraz kladen také na zavádění moderních hutních technologií. K nejvýznamnějším investicím v tomto období patří vybudování kyslíkové konvertorové ocelárny s následným blokovým a později i sochorovým kontilitím. Od roku 1995 je veškerá ocel vyráběna v konvertorech nebo elektrických obloukových pecích, přičemž 95 % vyrobené oceli je kontinuálně odléváno.

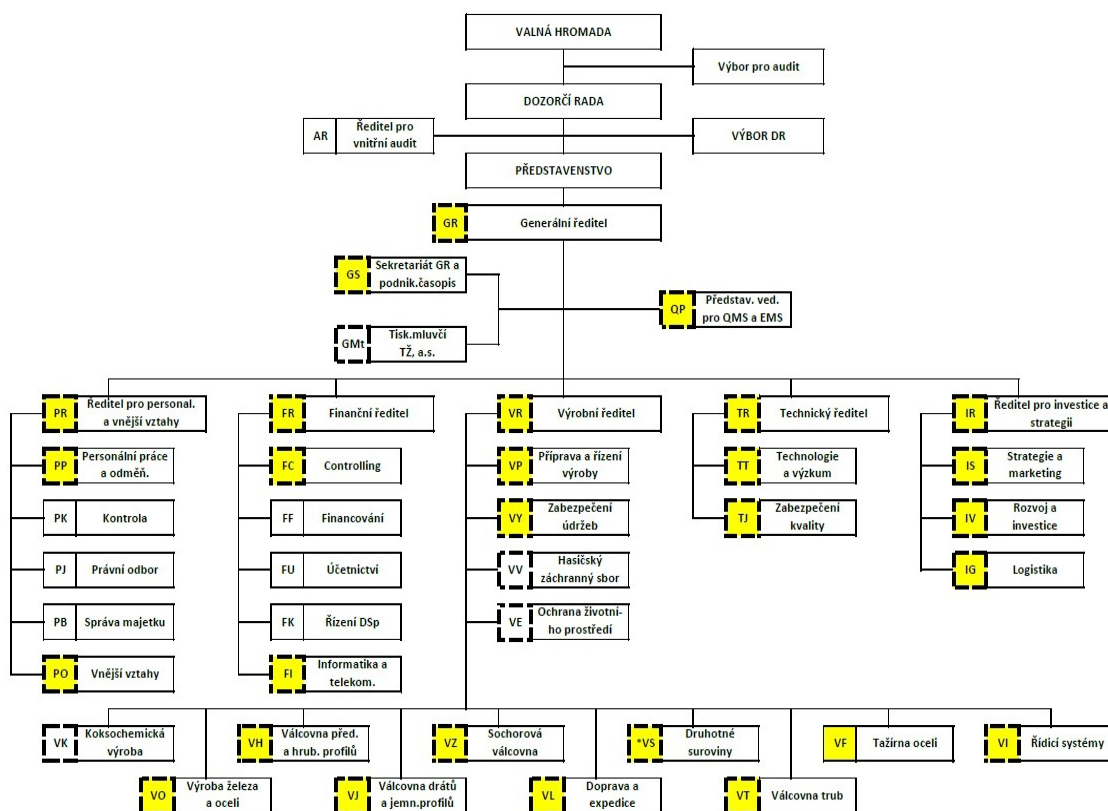
Změna politického systému v Československu v roce 1989 vedla k postupné privatizaci Třineckých železáren, které byly v roce 1991 převedeny na státní akciovou společnost. V průběhu let 1994 až 1996 byla kapitálová účast státu v železárnách postupně snižována, a od roku 1996 jsou Třinecké železářny zcela odstátněny a jejich majoritním vlastníkem je akciová společnost Moravia Steel.

Roční výroba hutí se pohybuje zhruba na 2,5 mil. tun oceli, což odpovídá polovině současné celkové tuzemské produkce oceli. Mezi její hlavní produkty patří především dlouhé válcované výrobky – válcovaný drát, tvarová ocel, speciální tyčová ocel, tažená ocel, kolejnice, široká ocel, bezešvé trubky a hutní polotovary. Dalšími výrobky jsou koks a doprovodné produkty vznikající při jeho výrobě, dále umělé hutní kamenivo a granulovaná struska. (www.trz.cz, 2018)

Třinecké železářny jsou hutí s uzavřeným výrobním cyklem, který zahrnuje provozy od výroby koksu až po finální za tepla válcovaný ocelový produkt. Součástí provozu koksochemická výroba jsou dvě koksárenské baterie a zařízení pro injektáž prachového uhlí do nístěje vysokých pecí. Vyrobený koks spolu s prachovým uhlím jsou používány ve vlastních vysokých pecích spolu s rudnou vsázkou, která je připravována ve dvou aglomeracích. Více než 98 % třinecké oceli vyrábí kyslíková konvertorová ocelárna, a to na bázi zkujňování tekutého surového železa kyslíkem. Kompletní pánvová metalurgie, jež patří k ocelárně,

umožňuje chemickou i teplotní homogenizaci, stejně tak i dolegování a vakuování oceli. Kyslíková konvertorová ocelárna je opatřena dvěma zařízeními pro plynulé odlévání oceli – blokovým a sochorovým. Ocel je v Třinci vyráběna také v elektroocelárně. Bloky, sochory a v menší míře i ingoty z oceláren tvoří vsázku pro provozů válcoven v Třinci – válcovnu předvalků a hrubých profilů, střední trať, válcovny drátu a jemných profilů – a také pro válcovnu trub v Ostravě, univerzální válcovnu v Bohumíně či sochorovou válcovnu v Kladně. Doprovodné produkty, vznikající v hutní výrobě, zpracovává provoz druhotných surovin na umělé kamenivo, granulovanou vysokopecní strusku a další stavební materiál. Kovonosný recyklát se vrací zpět do hutního výrobního procesu.

Za celé své působení v historii vyrobily Třinecké železárny více než 180 mil. tun oceli a z ní válcovaných výrobků, které dlouhodobě nacházejí své uplatnění nejen na domácím trhu, ale i po celém světě. Každoročně putují k zákazníkům z více než 60 zemí světa produkty, označené logem Třineckých železáren – třemi kladívky v kruhu. Organizační struktura Třineckých železáren, a.s. je znázorněna na obr. č. 3.1.



Obr. č. 3.1: Organizační struktura Třineckých železáren, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí společností skupiny TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY – MORAVIA STEEL jsou například Energetika Třinec, a.s., Strojírny Třinec, a. s., Slévárny Třinec, a. s., Refrasil, s. r. o., Řetězárna, a. s., Sochorová válcovna TŽ, a. s., VÚHŽ a.s., Materiálový a metalurgický výzkum s.r.o., Šroubárna Kyjov, spol. s r.o., Hanácké železářny a pérovny, a.s., Kovárna Viva a.s., Metalurgia S.A., Střední odborná škola Třineckých železáren, D&D Drótáru Zrt. a nejnověji ŽDB Drátovna a. s. a DALSELV DESIGN a.s.

Dnes jsou Třinecké železářny nejen významným hutním podnikem, ale také důležitým prvkem regionu a města Třinec, které se zejména díky železárnám proměnilo z malé zemědělské obce ve významné město.

3.3. Provoz Ocelárna

V této kapitole budou popsány jednotlivé provozy divize Ocelárna.

3.3.1. Konvertory (K1 a K2)

Kyslíko-konvertorová ocelárna je vybavena dvěma konvertory s kombinovaným způsobem foukání. Konvertor je hruškovitá nádoba, vyzděná žáruvzdornou vyzdívkou na bázi MgO. Životnost vyzdívky kyslíkového konvertoru je cca 3500 taveb. Konvertor je vybaven 8 porézními kameny v jeho dně pro lepší míchání taveniny během jejího zpracování. Současná celková roční kapacita obou konvertorů je cca 2 550 000 t oceli a cca 20–25 t strusky na tavbu.

Jako kovonosná vsázka se do kyslíkového konvertoru používá ocelový šrot a surové železo v poměru cca 1:3. Před samotným zpracováním v KK se musí provést výpočet vsázky. Tento výpočet se provádí na základě chemické analýzy surového železa, jeho teploty, požadavku na obsah C, S a P na konci foukání v oceli a na základě požadované teploty a hmotnosti vyrobené oceli. Hmotnost jedné tavby se pohybuje od 175 do 200 t v závislosti na objemu lící pánve, do které se provádí odpich oceli z KK. Pro tyto výpočty se používá model Z-BOP, ten stanoví nejen přesné množství kovonosné vsázky, ale také vypočítá potřebné množství struskotvorných přísad (vápno + ocelářský aglomerát), množství případného náhradního paliva (antracit) a celkový objem čistého kyslíku, potřebného pro dosažení požadovaných parametrů (www.trz.cz, 2018).

3.3.2. Mimopecní zpracování oceli (MPZ)

Mimopecní zpracování slouží především k rafinaci, úpravě chemického složení a ohřevu vyrobené oceli v kyslíkovém konvertoru (KK). Mezi zařízení MPZ řadíme dvě pánvové pece

(LF), dvě vakuovací stanice (RH), dvě argonovací stanice (SHIP) a zařízení s chemickým ohřevem (IRUT).

SHIP

Hlavním úkolem zpracování oceli na SHIP je teplotní a chemická homogenizace, popřípadě úprava aktivity kyslíku v oceli přísadami CaC nebo Al. V závěru zpracování je odebrán vzorek a změřena teplota oceli. Po odpichu oceli z konvertoru do lící pánve je tavba převezena na stanoviště homogenizace inertním plynem (SHIP). Ocel je homogenizována keramickou tryskou horem a dmyšným elementem spodem. Inertním plynem je argon nebo dusík, dle značky zpracovávané oceli.

Pánvová pec

Hlavní funkcí pánvové pece (LF) je ohřát ocel na přesnou teplotu, provést dolegování oceli na požadované chemické složení a rafinovat ocel. Pánvovou pec tvoří soustava tří elektrod, vodou chlazené víko, zavážecí a vážný systém, měřicí zařízení a mnoho dalších součástí. Lící pánve s ocelí je přivezena do koridoru pánvové pece, na pánvev je spuštěno víko a ohřev oceli probíhá působením elektrického oblouku, který vzniká mezi elektrodou a lázní oceli. Průměrná doba zpracování oceli na LF je cca 40 minut a výška ohřevu cca 50 °C. Rychlost ohřevu oceli je cca 4 °C/min. Důležitou podmínkou ohřevu je funkční dmyšný element, neustálá homogenizace oceli v lící pánvi a dostatečné množství strusky. Dolegování oceli je prováděno automatickým vážným systémem, vždy na základě analýzy z odebraného vzorku. Pro zajištění přesného chemického složení se často používají plněné profily s různými materiály např. FeB, FeS, FeTi, Al a jiné. Rafinace oceli probíhá zejména po aplikaci vápníku při současné homogenizaci oceli argonem. Účinnost rafinace je přímo závislá na optimálním chemickém složení syntetické strusky.

Vakuovací stanice

Hlavní funkcí vakuovací stanice (RH) je snížení obsahu vodíku v oceli a rafinace oceli. Základními částmi RH je vakuovací komora a soustava paroproudých vývěv. Principem odplynění oceli je cirkulace oceli mezi lící pánvi a vakuovací komorou za vysokého podtlaku, čímž dochází ke snižování obsahu vodíku a vměstků v oceli. Průměrná doba vakuování je 15 minut a běžně dosahované obsahy vodíku jsou < 2 ppm. Během vakuování je možné provést dolegování oceli v automatickém režimu pásovým dopravníkem na základě analýzy

z odebraného vzorku. Po vakuování se nejčastěji provádí aplikace vápníku pro modifikaci vměstků nebo přidání síry pro zlepšení obrobitelnosti.

Veškeré operace na MPZ jako měření teploty oceli, přidání struskotvorných a legujících přísad, dmýchání inertního plynu, doby ohřevu, doby vakuování atd. jsou automaticky zapisovány do systému IS MPZ (informační systém mimopecního zpracování). Vzorky oceli se posílají potrubní poštou do provozní laboratoře, doba stanovení analýzy je přibližně 8 minut. Rozhodujícími kritérii po posledním zpracování oceli před odléváním jsou: přesná výjezdová teplota, chemické složení oceli v požadovaném rozmezí a dodržení všech technologických postupů pro zajištění čistoty oceli (www.trz.cz, 2018).

3.3.3. Zařízení plynulého odlévání

(ZPO 1, ZPO 2)

Kontinuální lití (též plynulé lití nebo kontinuální/plynulé odlévání, slangově kontilití) je metalurgický proces, kdy se roztavený kov nechává tuhnout do polotovarového bloku nebo desky – bramy – pro následné válcování. Před zavedením kontinuálního lití v 50. letech 20. století se ocel odlévala do stacionárních forem (kokil), kde tuhla v ingoty. Pomocí kontinuálního lití se dosáhlo nižších ztrát, vyšší kvality a produktivity a nižších nákladů. Kontinuální lití umožňuje levnější výrobu kovových polotovarů lepší kvality díky podstatně nižším nákladům nepřetržité, standardizované výroby a větší kontrole nad celým procesem (pomocí automatizace). Kontinuální lití se nejčastěji využívá u oceli, ale také u hliníku a mědi. Vyšší kvality je dosaženo mj. nižším objemem nežádoucích vměstků u bramy než u ingotu. Při následném válcování mají pak vývalky menší rozptyl mechanických vlastností.

Licí stroj pro plynulé odlévání se obvykle skládá z těchto hlavních částí: Pánev slouží k dopravě roztavené oceli z pece nebo konvertoru do ZPO. Pánve jsou obvykle periodicky dopravovány jeřábem do otočného licího stojanu, který umožňuje manipulaci s více pánvemi nad licím strojem tak, aby byl zabezpečen přísun dostatečného množství roztavené oceli do mezipánve. Kapacita pánve v podmínkách Třineckých železáren je 180 t.

Mezipánev je umístěna pod otočným stojanem s pánvemi, ze kterých přitéká přes stínicí trubici roztavená ocel do mezipánve. Mezipánev je obvykle tvořena vyzdívkou ze žáruvzdorných materiálů. Hlavními úkoly mezipánve jsou zajistit dostatečné množství taveniny pro sekvenční odlévání a rozdělení oceli do jednotlivých licích proudů ZPO, homogenizace roztavené oceli a její teploty, zajištění konstantního ferostatického tlaku taveniny, popř.

zlepšení mikročistoty. Tito činitelé významně ovlivňují celkovou produktivitu ZPO a kvalitu odlévaných předlitků, a proto je mezipánve jednou z nejdůležitějších částí ZPO. Velikost mezipánve se obvykle pohybuje řádově v desítkách tun.

Krystalizátor je zařízení umístěné pod mezipánví, ze které je do krystalizátoru přiváděna tavenina pomocí ponorné výlevky. Hlavní úlohou krystalizátoru je počáteční odvod tepla z taveniny a vytvoření tuhé licí kůrky na povrchu předlitku. Ztuhlá vrstva na povrchu předlitku musí mít na výstupu z krystalizátoru dostatečnou tloušťku a pevnost, aby zamezila svému protržení vlivem ferostatického tlaku taveniny, a naopak umožnila průchod předlitku sekundární chladicí zónou, ve které je předlitek dále ochlazován. Z důvodu tepelné smrštivosti oceli je krystalizátor konstruován jako osově se zužující, čímž se předchází vzniku mezer mezi krystalizátorem a předlitkem, které způsobují výrazný nežádoucí pokles odvodu tepla z předlitku.

Sekundární chladicí zóna s vodícím systémem je umístěna pod krystalizátorem a je tvořena chladicími vodními tryskami a vodícím systémem válců. Předlitek vstupuje do sekundární chladicí zóny s vytvořenou pevnou kůrou na svém povrchu, ale v jeho jádře je ocel stále v tekutém stavu. Hlavním cílem chladicích trysek je atomizace proudu vody na kapky, které dopadají na povrch předlitku a způsobují jeho postupné a rovnoměrné ochlazování v celém průřezu předlitku tak, aby na výstupu ZPO byl předlitek v celém průřezu již v tuhém stavu vhodném k dělení na požadovanou délku. Vodící válce slouží k vedení předlitku sekundární zónou dle jejího tvaru a zabraňují deformacím předlitku vlivem ferostatického tlaku kapalné fáze v jádře předlitku.

Tažná stolice je zařízení skládající se ze systému válců, které způsobují nucený pohyb předlitku licím strojem. Součástí radiálního ZPO je také rovnací zařízení, které je tvořeno systémem válců, který silovým působením vyvolává v předlitku plastické deformace a vyrovnává předlitek opouštějící obloukovou část ZPO do přímého tvaru.

Dělicí zařízení je umístěno na výstupu ZPO a slouží k dělení předlitku na požadovanou délku. V současné době je pro dělení nejčastěji používán kyslíkovo-palivový pálicí stroj. Důležitými částmi ZPO jsou rovněž systém pro chladnutí a přepravu odlitých předlitků k dalšímu zpracování nebo uskladnění.

Značení předlitků zajišťuje identifikaci předlitků po upálení na požadovanou délku, kdy je z čela předlitku pomocí tzv. „razičky“ vyraženo č. tavby, licí proud, pořadí v oblouku, popř. další údaje (www.trz.cz, 2018).

3.3.4. Elektroocelárna

Elektroocelárna je součástí provozu Výroba železa a oceli Třineckých železáren. Vyrábí se zde ocel v elektrických obloukových pecích (EOP). EOP slouží jednak jako agregáty pro výrobu oceli pro slévárnu, taveniny pro KKO a také pro výrobu taveniny pro další zpracování na zařízení sekundární metalurgie pro vakuování oceli (VD/VOD) s následným odléváním na odlévárně do ingotů. Ocel se odlévá do kokil a výsledným produktem jsou ingoty.

Elektroocelárna se skládá z těchto stacionárních jednotek: tří elektrických obloukových pecí s provozním označením EOP č.3, EOP č.4 a EPO č.5.; kesonového zařízení na vakuové zpracování oceli (VD/VOD); klasického odlévání ingotů do kokil a odprašovacího zařízení spalin. K výrobě náročných jakostí středně a vysoko legovaných ocelí se používá jako vsázka upravovaný šrot a legující přísady (www.trz.cz, 2018).

4. ANALÝZA A ZHODNOCENÍ FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH KONKURENČNÍ POSTAVENÍ

V této části práce bude provedena analýza faktorů ovlivňujících makro a mikropodnikatelského prostředí vybrané společnosti. Na základě této analýzy bude stanovena konkurenční pozice společnosti.

4.1. Popis makropodnikatelského prostředí

Následující kapitola bude věnována popisu jednotlivých složek makropodnikatelského prostředí, a to zejména politického, ekonomického, sociální a technologického prostředí.

4.1.1. Charakteristika politického prostředí

Ministr průmyslu a obchodu Jiří Havlíček zdůrazňuje, že české ocelářství má promyšlený program na další období, který do budoucna vytyčuje správné cíle, vedoucí k životaschopnosti českého ocelářství.

České ocelářství nemá do budoucna jinou šanci jak uspět ve světové konkurenci, než být vysoce sofistikovaným oborem i ve sféře speciálních programů. Oborem s razantní produktovou, technologickou i procesní inovací a stálým růstem finality produkce. Tím je myšleno například využití šrotu a efektivní využívání průmyslových odpadů ke zhodnocování výrobních technologií a výsledného výrobního portfolia.

Technologický vývoj staví před náš průmysl nové výzvy. Vývojový cyklus výrobků se zkracuje, nároky na flexibilitu a efektivitu výroby rostou. Na podporu Průmyslu 4.0 mohou naše firmy využít prostředky například z programů Technologické agentury ČR nebo Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (www.mpo.cz, 2018).

Od ledna 2015 do března 2017 Evropská komise nově uložila nebo na základě výsledků přezkumu před pozbytím platnosti prodloužila na dalších 5 let řadu opatření v oblasti dovozu hutního materiálu (válcovaný drát, betonářská ocel, betonářská ocel s vysokými únavovými parametry, tyčová ocel, několik skupin plochých výrobků – svitky válcované za tepla, tlusté plechy válcované za tepla, za studena válcované z koroziivzdorné oceli, za studena válcované z nelegované oceli, za studena válcované s orientovanou strukturou pro elektrotechnický průmysl, bezešvé trubky z koroziivzdorné oceli, bezešvé trubky z nelegované a legované oceli o průměru do 406,4 mm, bezešvé trubky z nelegované a legované oceli o průměru nad 406,4 mm, svařované trubky z nelegované a legované oceli o průměru do 406,4 mm, příslušenství k trubkám a spojovací materiály). Ve 2. polovině roku 2016 bylo nově zahájeno šetření na

dovozy plechů válcovaných za studena s povlaky ze zinku a hliníku a příslušenství k trubkám z korozivzdorné oceli. V převážné většině případů je cílem šetření dovozy z Číny. Současné kauzy se týkají převážné většiny plochých výrobků, dlouhých výrobků a ocelových trubek.

Platnost antidumpingových opatření, zejména v oblasti dovozu hutního materiálu do EU, však částečně ztrácí svoji účinnost bez podstatné úpravy pravidel ochrany obchodu EU (Trade Defence Instruments). U zemí, které dosud nebyly považovány za tržní ekonomiku, jsou jako srovnávací údaje brány domácí údaje z jiných třetích zemí, ale pokud začnou být brány za srovnatelné údaje o nákladech a cenách ve všech šetřených zemích, např. v Číně, výše antidumpingových cel by se podstatně snížila. Podpora hutního průmyslu v Číně ze strany vlády i regionálních orgánů má mnoho podob, od daňových úlev, dotovaných úvěrů, cen vstupních surovin a dopravy, levné energie a měnových intervencí až po nesrovnatelně levnější pracovní sílu, absenci nákladů na životní prostředí a zanedbávanou bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Proto je závažným problémem dořešení otázky posouzení Číny jako tržní ekonomiky. Čína požádala v současné době o konzultace u World Trade Organization (WTO), týkající se současné legislativy EU i USA a pokud by stanovisko neshledalo právní předpisy EU jako odpovídající pravidlům WTO, byla by zpochybněna a ohrožena dosud platná Trade Defence Instruments (TDI). Záleží na výsledku těchto konzultací, které v negativním případě nedávají jinou možnost, než obrátit se na Evropský soudní dvůr (ESD). Momentální stav lze považovat za stav právní nejistoty a hledání kompromisu u WTO, které cílí na nutnost změny legislativy EU a Evropského soudního dvora, který chce udržet právní podmínky a měnit pouze problematická opatření (ArcelorMittal, 2018).

Vzhledem k tomu, že k zahájení těchto jednání mezi WTO a ESD nebude jen rozhodnutí WTO, lze očekávat, že začátkem jednání bude zjištění závažných tržních distorzí, a to nejen na trhu jako takovém, ale i v jednotlivých sektorech. Pro velký počet produktů bude zapotřebí se soustředit na sektory a kritéria, které rozdíly určují.

Udělení statutu tržní ekonomiky ze strany EU předpokládá splnění následujících pěti kritérií:

- co nejnížší vliv vlády a dalších státních orgánů na přidělování finančních zdrojů a na rozhodování o činnosti společnosti,
- neexistenci deformací v řízení privatizované ekonomiky,
- účinné zavádění podnikového práva s odpovídajícími statutárními pravidly pro dozor,
- účinný právní rámec pro správu obchodu a řádné fungování tržní ekonomiky (*včetně ochrany práv duševního vlastnictví, zákona o bankrotech atd.*),
- existence autentického finančního sektoru.

Momentálně zbývají 4 kritéria EU, které Čína v současné době neplní.

Záležitost je značně komplikovaná v právní rovině a jednání, která budou následovat, budou nesmírně složitá. Klíčovým stanoviskem v sektoru hutnictví bude v maximální míře prosazení stanoviska EUROFER, které je prezentováno také asociací AEGIS, soustřeďující se na následující oblasti:

- zavedení minimální výše marže vyšší než 5 %,
- změnu / odstranění pravidla „Lesser Duty“,
- zkrácení doby šetření,
- odmítnutí „Shipping Clause“ (zboží na cestě) – prodloužení navrhané Evropskou komisí ze 2 na 4 týdny,
- aplikaci TDI na „Exclusive economic zone“ i na „Continental Shelves“.

Evropská komise bude muset do září udržet současnou legislativu nebo pracovat na tvorbě nové, kterou se bude muset snažit implementovat co nejdříve. K tomu bude sloužit modernizace nástrojů na ochranu obchodu (TDI), kdy Evropská komise podporuje limity 7 % / 27 % pro případy, kde nebude aplikováno pravidlo nižšího cla (Lesser Duty).

Dne 21. března 2017 byl zahájen trialog k modernizaci TDI, kde se účastníci seznamují s návrhem nové metodologie, která by měla výše uvedenou problematiku řešit a pokračovat dalšími jednáními.

Ze všech těchto důvodů je považováno za nezbytné provést urychlenou úpravu Trade Defence Instruments, kde zejména pravidlo nižšího cla (Lesser Duty) umožňuje i při zjištěném vysokém dumpingovém rozpětí uložit podstatně nižší clo (www.ocelarskaunie.cz, 2018).

4.1.2. Charakteristika ekonomického prostředí

Hlavní makroekonomické ukazatele (viz Tab. č. 4.1) představují vývoj ekonomiky ČR v uplynulých letech, kde sledujeme meziroční pokles HDP do r. 2009, způsobený celosvětovou hospodářskou krizí a od r. 2010 meziroční nárůst (s výjimkou let 2012-2013). Obecná míra nezaměstnanosti byla na svém vrcholu v r. 2010, v současnosti se pohybuje okolo 2,4 %. Míra inflace zaznamenala svůj největší meziroční nárůst v roce 2008 a v současnosti se pohybuje okolo 2,3 %. Průmyslová výroba zaznamenala po krizových letech 2008-2009 největší nárůst v r. 2010 a později v letech 2014 a 2017. Výroba základních kovů, hutního zpracování a slévárenství začala po prudkém poklesu v roce 2009 růst, v posledních dvou letech však můžeme pozorovat mírný pokles oproti roku 2015.

Tab. č. 4.1 Hlavní makroekonomické ukazatele

Ukazatel		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP	%, r/r, reálně	5,6	2,7	-4,8	2,3	1,8	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,4
Obecná míra nezaměstnanosti	%, průměr	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9
Míra inflace	%, r/r, průměr	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5
Průmysl	%, r/r, běžné ceny	14,1	-0,3	-15,9	9,5	7,6	1,7	1,5	8,9	2,0	1,2	7,2
Výroba základních kovů, hutní zpracování; slévárenství	bazický index (průměr roku 2015=100) %	111,2	116,2	84,3	102,7	108,6	99,8	97,9	101,4	100,0	98,9	98,0

Zdroj: ČSÚ, MPSV, ČNB, MF a ČHMÚ

Pro srovnání je v Tab. č. 4.2 uveden přehled makroekonomických ukazatelů v EU (%). Lze vidět, že ekonomika ČR v posledních letech překonává průměr EU 28. Zároveň je nutné zmínit také posílení CZK k EURO, což vytváří tlak na ceny exportu.

Tab. č. 4.2 Makroekonomika EU (%)

Údaj / Rok	2014	2015	2016	2017e	2018f	2019f
HDP	1,5	2,2	1,9	2,4	2,2	1,9
Nezaměstnanost	10,8	10	9,3	8,4	7,9	7,4
Inflace	0,6	0,1	0,3	1,7	1,7	1,8
Průmyslová výroba	1,4	2	2,2	3,1	2,8	2

Zdroj: ocelarskaunie.cz

Dle statistiky Ocelářské Unie (viz Tab. č. 4.3) je patrné, že výroba surového železa mezi lety 2007–2010 klesala na úroveň okolo 3987 kt, v následujících letech se pohybovala na této hranici a v roce 2017 meziročně opět klesla o 21 %.

Tabulka č. 4.3 Přehled vývoje objemů výroby jednotlivých sortimentů hutní produkce v období 2007 až 2016.

Výrobek	Výroba ČR (v tis. t)								změna (%)		
	2007	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2015	2016/2017	
Surové železo	5287,2	3986,9	4136,9	3935,2	4039,5	4152,4	4031,1	4165	3,3	-21,2	
Surová ocel	7058,9	5179,6	5586,3	5088,1	5171,3	5360	5261,6	5305,5	0,8	-24,8	
Válcovaný materiál	6301,1	5077,5	5088,9	4688,7	4831	4829,2	4893,7	5209,7	6,5	-17,3	
v tom	polotovary distribuční	782,4	739,2	778	724,1	712	771,1	653,4	738,4	13	-5,6
	dlouhé výrobky	3423,6	2995,5	2993,2	2964,3	3075,3	3060,3	3164,7	3264	3,1	-4,7
	ploché výrobky ZTV	1957,7	1273,9	1249,8	946,9	990,1	913,1	986,5	1117	13,2	-42,9
	ploché výrobky ZSV	137,4	69	67,9	53,4	53,6	84,7	89,1	90,3	1,3	-34,3
Ocelové trubky	777,2	579,2	595,2	596,7	573,4	606,9	580,5	553,5	-4,7	-28,8	
v tom	bezešvé	456,6	348,9	378	364,7	352,7	361,9	311,9	273,5	-12,3	-40,1
	svařované	320,6	230,3	217,2	232	220,7	245	268,6	280	4,2	-12,7
Ostatní výrobky	1076,9	821,3	833,2	836,3	986,5	1105	1094	1130,4	3,3	5	
v tom	úzký pás ZSV	80,1	67	82	65,7	79,1	79,8	65	59,1	-9,1	-26,2
	tyčová ocel TLB	163,8	142,9	164,1	181,8	215,1	243,7	239,7	255,2	6,5	55,8
	tažený drát	747,2	539,5	526,5	533,5	640,6	723,4	722	757,8	5	1,4
	profily tvář. za studena	85,8	71,9	60,6	55,3	51,8	58,1	67,3	58,3	-13,4	-32,1

Zdroj: Statistika Ocelářské Unie

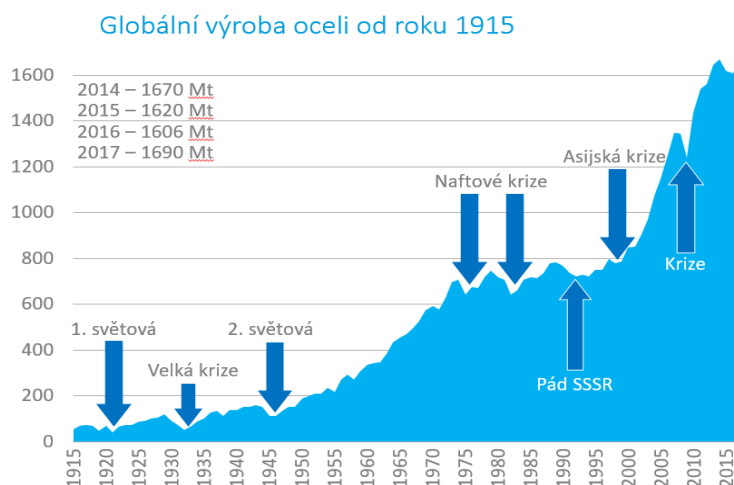
Ve výrobě oceli je situace obdobná, je zde patrný pokles ze 7058 kt v r. 2007 na 5305 kt v r. 2016. V Tab. č. 4.3 je také vidět detailní přehled dle vyráběného sortimentu. Pro srovnání je v Tab. č. 4.4 zobrazena historická výroba oceli ve světových regionech, kde je patrný nárůst výroby oceli v Číně od r. 1950 o cca 50 % světové výroby, na rozdíl od států EU, kde výroba oceli klesla zhruba o 2/3.

Tabulka č. 4.4 Historická výroba oceli podle regionů (%)

	1950	1970	1990	2000	2015
Čína	0,3	3	8,7	15,1	49,5
Japonsko	2,5	15,7	14,3	12,5	6,5
SSSR/SNS	13,5	19,4	20,1	11,6	6,3
NAFTA	47,7	22,6	14,4	15,8	6,8
EU	32,5	32,4	24,9	22,8	10,2
Ostatní	3,5	6,9	17,6	22,2	20,6
Výroba [mil. t]	192	601	770	849	1620

Zdroj: ocelarskaunie.cz

Z historického pohledu došlo za 20 let, přesněji od r. 1950 do r. 1970 o trojnásobné zvýšení výroby oceli, a to z 200 mil. tun na 600 mil. tun. Jednalo se o dobu, ve které vzniklo Společenství pro uhlí a ocel – tedy v podstatě zakladatel současné Evropské unie, a navíc i období studené války. Ocel byla v té době symbolem úrovně národního hospodářství. V následujících třiceti letech pak vidíme určitou stagnaci z hlediska objemu výroby – viz obr. 4.1, ale významné zvýšení kvality výrobků, jejich užitných vlastností a současně i významné snížení spotřeby energie a zlepšení celkové ekonomiky hutní výroby. S tím souvisel i vývoj technologie a potřebná investiční výstavba.

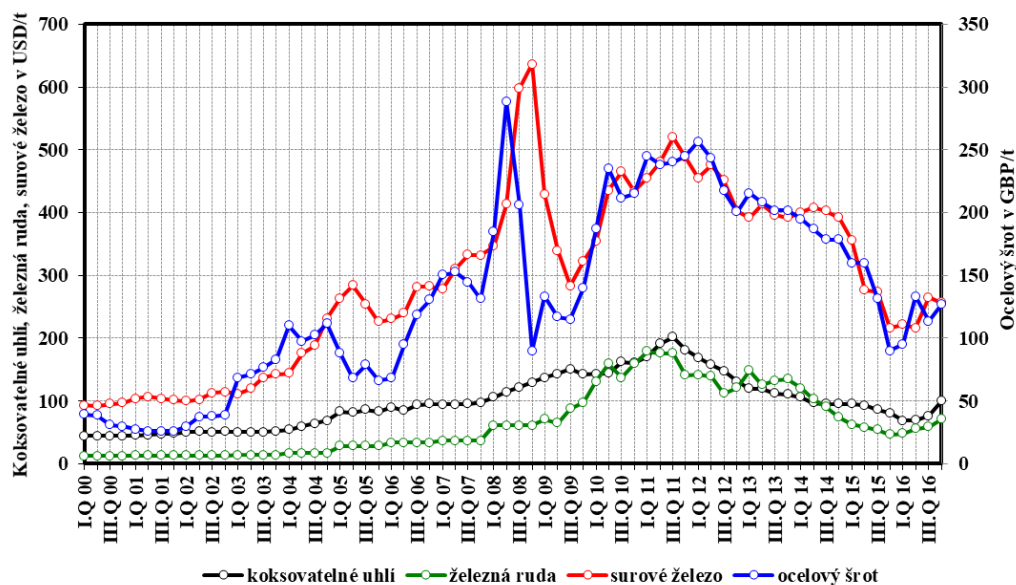


Obr. č. 4.1 Globální výroba oceli od r. 1915

Zdroj: ocelarskaunie.cz, 2018

Proto na konci 90. let minulého století upozorňovali odborníci z OECD na nedostatečné využívání kapacit a hledali politickou podporu pro likvidaci nadbytečných a zastaralých kapacit, a to z globálního hlediska. Skutečný vývoj však předčil očekávání. Obrovská změna nastala zejména v Číně, kde došlo k výraznému zvýšení jak spotřeby, tak i výroby oceli. S tím pochopitelně souvisela i mohutná investiční výstavba a také růst kapacit. Snahou OECD v 90. letech bylo dosáhnout využití kapacity nad úrovní 84 %. Vývoj v Číně však posunul skutečnost na hodnoty přesahující 90 %. Problém využití světových kapacit tak přestal být diskutován. Výroba již přesáhla 1600 mil. tun, což je 8x více ve srovnání s rokem 1950.

Tento trend se však zastavil v období 2012 až 2013, kdy došlo k zastavení růstu spotřeby ocelářských výrobků v Číně a současně zvyšování vývozu. Růst kapacit se však ještě nezastavil, podíl nadbytečných kapacit rostl. Dříve diskutovaná problematika tak sehrává v současné době opět významnou roli. Jen v Číně přesahuje nadkapacita 400 mil. tun. Prezident World Steel Association p. Eder, který je současně generálním ředitelem společnosti voestalpine, uvedl pro média, že i v evropských podmínkách jsou kapacity téměř dvojnásobné ve srovnání s potřebou.



Obr. č. 4.2 Vývoj cen vstupních surovin ocelářského průmyslu

Zdroj: www.steelonthenet.com, 2018

Na vývoji cen vstupů v USD a GBP lze vidět odraz poptávky po oceli a jejich vliv na situaci na světových trzích viz obrázek Obr. 4.2. Je proto zcela na místě, že problém nadkapacit patří mezi základní faktory probírané na vrcholných jednáních, týkajících se ocelářského průmyslu (www.ocelarskaunie.cz, 2018).

4.1.3. Charakteristika sociálního prostředí

V r. 2016 ocelářský průmysl zaměstnával v průměru 15 540 pracovníků ve stálém pracovním poměru, a dále 980 agenturních pracovníků. Meziročně se počet pracovníků snížil o 1,6 %, což však bylo výrazně ovlivněno zastavením provozu ocelárny ve Vítkovicích Steel od 1. 7. 2015. Průměrné výdělky vzrostly v ocelářském průmyslu v 1. polovině roku nominálně o 0,6 %. Předběžná data za celý rok 2016 signalizují růst průměrných výdělků v ocelářském průmyslu o 1,7 %. To je stále méně, než činil růst výdělků v průmyslu celkem (+3,8 %), ale více, než činila inflace (0,7 %).

Ve vztahu k stejnému období minulého roku se podle odhadu v roce 2016 snížila produktivita práce z tržeb v b.c. meziročně o 4,5 %. To odpovídá většímu poklesu tržeb, v porovnání s vývojem zaměstnanosti.

Pro další období (do roku 2020) bude významné udržení „kmenové zaměstnanosti“ tj. i za cenu dočasného uvolnění z výrobních procesů např. do projektů vzdělávání a rekvalifikací. Nic na tom nemění ani skutečnost, že v letošním roce řeší ocelářské společnosti spíše problém náborem kvalifikované pracovní síly, a to prakticky v celém průřezu (od IT pracovníků po kvalifikované dělníky např. svářeče). Je evidentní, že pokles zakázek a s tím související dočasné zastavování výrobních provozů by mohlo nastat kdykoliv v budoucnosti, zvláště když uvážíme doposud křehké oživení v Evropě, obchodní expanzi třetích zemí, především Číny apod. Aktuální proto zůstávají všechny možnosti podpory zaměstnanosti vč. řešení dočasné nezaměstnanosti, rozšíření možnosti „předčasného důchodu“ zejména u „rizikových profesí“, daňové úlevy u nových zaměstnanců, řešení postavení seniorů, podpora možností rekvalifikace a další. Případné využití evropských fondů (ESF) v novém programovém období na řešení zaměstnanosti a vzdělávání by rovněž nemělo být opominuto (www.ocelarskaunie.cz, 2018).

Nízká inflace a vládní restriktivní opatření v rozpočtové sféře, omezily v letech 2010–2012 v ČR růst průměrných výdělků. To spolu s růstem nezaměstnanosti a poklesem spotřeby přispělo ke stagnaci ekonomiky ČR v rozsahu vyšším než v okolních zemích. Jak ukazuje Tab. č. 4.5 v roce 2014 došlo k obnovení růstu nominálních i reálných výdělků, přičemž růst reálných výdělků byl výrazně ovlivněn velmi nízkou úrovní inflace. Obdobná situace mírného růstu reálných výdělků přetrvávala i v r. 2015. V tomto směru minulý rok (2016), znamená zejména díky vývoji v druhé polovině roku obnovení dynamického růstu nominálních i reálných mezd, kdy růst reálných výdělků činil již 3,6 %.

Na počátku roku 2017 se zdá, že nízká inflace z minulých let je minulostí. Nízká inflace byla výrazně ovlivněna nerostoucími cenami ropy na světových trzích. Na druhé straně byl propad cen ropy pozitivním nákladovým šokem, který kladně ovlivnil finanční situaci firem i domácností. Pozitivní efekt v podobě stále levných pohonných hmot částečně pokračuje i v letošním roce.

Celoroční inflace dosáhla v prvních měsících roku 2017 2 %, čímž došlo ke splnění inflačního cíle České národní banky a vytvořily se předpoklady pro opuštění devizových intervencí ČNB. Prognóza vývoje mezd vztažených na celou Českou republiku, v souvislosti s vývojem kurzu koruny k euru, je uvedena v následující tabulce:

Tabulka č. 4.5 Vývoj mezd v relaci k vývoji kurzu koruna - €

	2012	2013	2014	2015	2016	2017E	2018P	2019O	2020
Inflace v %	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2	1,6	1,8	1,8
Průměrná mzda (Kč/měsíc)	25067	25035	25768	26467	27600	28900	30 100	31 400	32600
Nominální index (Y/Y)	2,5	-0,1	2,9	2,7	4,3	4,6	4,3	4,1	3,9
Reálný index (Y/Y;2005=100)	-0,8	-1,5	2,5	2,4	3,6	2,5	2,6	2,3	2,3
CZK/EU (průměr)	25,1	26	27,5	27,3	27	26,9	26,3	25,6	25

Zdroj: ČSÚ, MF E – oč. skutečnost P – předpověď, O – výhled

4.1.4. Charakteristika technologického prostředí

Spuštění provozu nových žihacích pecí, stavba další loupací a zušlechťovací linky, instalace dalších brusek sochorů i dokončení přestavby jednoho licího proudu kvůli šesti set milimetrovému průměru kontislitků. To jsou jen čtyři z desítek investičních akcí plánovaných v letošním roce v Třineckých železárnách. Jejich celková hodnota přesáhne 2,5 miliardy korun.

Investice firma plánuje také ve svém odloučeném provozu ve Starém Městě na Uherskohradištsku nebo v závodě Sochorová válcovna Kladno. V loňském roce firma investovala do rozvoje a modernizace částku přesahující tři miliardy korun. Zhruba třetina se týkala ekologických projektů, které se projeví snížením negativního vlivu na životní prostředí.

Řada investic započatých loni bude letos uvedena do provozu. Patří k nim například brousící centrum sochorů. Letos bude dokončena instalace dvou brusek a připravená technologie pro třetí brusku. Investice v celkové výši 600 milionů korun se rozhodně vyplatí. Firma dosáhne zvýšení kvality vstupního materiálu, což je požadováno u dalšího zpracování mezi jinými při výrobě šroubů, ložisek či pružin. Zároveň firma zahájí provoz nových žihacích pecí, díky nimž rovněžlepší vlastnosti ocelových produktů.

Za několik měsíců začne stavba další zušlechťovací linky č. 2 pro tyčovou ocel, a to v bezprostřední blízkosti stávající úpravny lesklých tyčí. Bude zpracovávat průměry od 30 do 80 mm délky do 10,5 metru v plně v automatickém režimu. Investiční náklady by podle předběžných kalkulací měly dosáhnout 250 milionů korun.

Důležitou novinkou bude zahájení výroby nového rozměru kontisliťků o průměru 600 mm. Dosud huť produkovala polotovar o průměru maximálně 525 mm. Nový lící proud tak umožní na trh dodávat ocelové kontisliťky žádané zejména v segmentu větrné energetiky, kde probíhá výstavba stále výkonnějších větrných turbín. Celkové náklady na tuto investici dosahují 125 milionů korun. V provozu Tažírny oceli ve Starém Městě na Uherskohradištsku železářny letos investují do systému skladování s plně automatizovaným regálovým zakladačem zhruba 220 milionů korun. Závod Sochorová válcovna Kladno čekají investice do technologií v celkové hodnotě 170 milionů korun.

Třinecké železářny plánují v letošním roce vyrobit 2,55 milionu tun oceli, tedy přibližně o 30 tisíc tun více, než v roce 2017. Umožní to nově rekonstruované a modernizované výrobní agregáty, jejichž obnova proběhla v průběhu minulého roku. Investiční akce posledních let v Třineckých železárnách se zaměřovaly na modernizační akce, akce v oblasti ekologie, vyplývající ze závěrů integrovaných povolení, akce do snižování nákladů a akce v oblasti obnovy stávajícího výrobního zařízení. Nejvýznamnějším investičním projektem se pak stala modernizace a rekonstrukce koksárenské baterie číslo 11. Tato stavba měla pozitivní vliv nejen na optimalizaci nákladů, ale i na zlepšování životního prostředí. Rekonstrukce plynocistírny v konvertorové ocelárně rovněž kombinuje finanční a environmentální efekty. Výstavba nových žíhacích STC pecí pak dává další možnosti finalizace a tím i zvyšování užitné hodnoty výrobků. K nejdůležitějším investičním akcím roku 2017 patřily (www.trz.cz, 2018):

- | | |
|---|-------------|
| • Rekonstrukce plynocistírny konvertoru K1 a K2 | 237 mil. Kč |
| • Výstavba nového ohřívače větru č.64 | 102 mil. Kč |
| • Výstavba nové čistírny sochorů | 250 mil. Kč |
| • Výstavba pecí pro žíhání tyčí | 150 mil. Kč |
| • Modernizace a rekonstrukce Blokovny | 550 mil. Kč |
| • Nová sochorová stolice | 150 mil. Kč |

Tab. 4.6 Shrnutí faktorů PEST

Prvky prostředí	Faktory (příležitosti, ohrožení)	Významnost
Politické	- ekologické bariéry	1
	- vývoj politické situace v zemích EU	2
	- stabilita v ČR	3
Ekonomické	- obchodní bariéry (Čína, USA)	1
	- cenová politika (podpora exportu)	2
	- vývoj kurzu CZK/EUR	3
	- energetická a surovinová politika	4
Sociální	- sociální dialog (odbory)	1
	- lidské zdroje	2
	- zahraniční pracovníci	3
Technologické	- inovace technologie výroby (šrot/ruda)	1
	- snižování zátěží životního prostředí	2
	- vývoj a výzkum (výrobky s vyšší přidanou hodnotou)	3

Zdroj: vlastní zpracování.

Z hlediska vývoje politických faktorů, které ovlivňují podnikatelské prostředí, bude v budoucnu pro výrobu oceli klíčové nastavení regulace ekologické zátěže. Dalším důležitým faktorem bude vývoj politické situace v zemích EU a také politická stabilita v ČR.

Z hlediska ekonomických faktorů hrají významnou roli obchodní bariéry, zvláště pak přiznání Číně statutu tržní ekonomiky nebo uvalení cla na ocel dováženou do USA. K významným ekonomickým faktorům patří rovněž cenová politika ČNB a s tím související vývoj kurzu CZK/EUR. Důležitým faktorem pro konkurenceschopnost ocelářství bude rovněž vývoj energetické a surovinové politiky státu.

Z hlediska sociálního se jeví nejdůležitějším faktorem dialog mezi zaměstnavatelem, zaměstnanci a státem, a to nejen na téma budoucnosti práce v souvislosti s nástupem digitální ekonomiky, otázky úrovně mezd, ale rovněž podoba pilíře sociálních práv. Neméně důležitým faktorem je otázka lidských zdrojů, která úzce souvisí s kvalitou školství, ale také otázka zaměstnávání zahraničních pracovníků, jejichž počet se od migrační krize stále zvyšuje.

Z hlediska technologického je prioritní otázkou výhodnost výroby oceli za použití většinového podílu šrotu nebo surového železa. Investice do snižování ekologických zátěží, by měly být důležité pro všechny ocelářské podniky. Dalším důležitým faktorem jsou

investice do vývoje a výzkumu, který patří k základním pilířům rozšiřování portofila výrobků s vyšší přidanou hodnotou.

4.2. Popis mikropodnikatelského prostředí

Třinecké železářny mají stabilizovanou strukturu dodavatelů, kterou tvoří významní světoví výrobci a obchodníci. K nejdůležitějším vstupním surovinám patří např. rudy, paliva (uhlí, koks, antracit, nahličovadla), feroslitiny, kovy, bazické přísady (vápno, vápenec, dolomity) a šroty. Přehled objemů nakupovaných surovin v roce 2016 a 2017 můžeme vidět v Tab. č. 4.7:

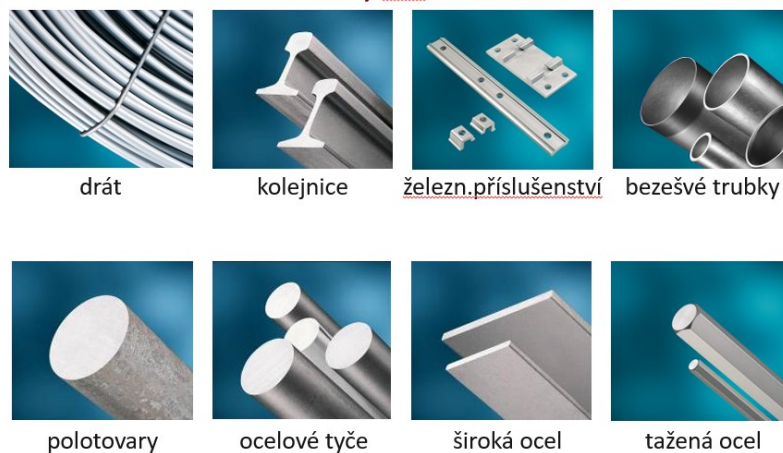
Tab. č. 4.7 Přehled objemů nakupovaných surovin v roce 2016 a 2017

Surovina	2016 [kt]	2017 [kt]
Rudy	3217	3100
Paliva – uhlí, koks, antracit, nahličovadla	1387	1451
Feroslitiny a kovy	58	55
Bazické přísady – vápno, vápenec, dolomity, ostatní	629	605
Šroty	514	490
Paliva pro Energetiku Třinec	280	273
CELKEM	6085	5974

Zdroj: Interní dokument MS, a.s.

Třineckým železářnám s jejich 49 % podílem na celkové domácí produkci oceli přísluší první místo ve výrobě oceli v celé České republice. V roce 2016 vyrobily Třinecké železářny celkem 2,605 mil. tun surové oceli. Firma disponuje moderním technologickým vybavením, k čemuž přispívá vysoká odbornost a znalosti zaměstnanců v celém výrobně-technologickém toku. Kvalitativně se řadí mezi přední evropské výrobce dlouhých výrobků, hlavně v oblasti výroby SBQ oceli, válcovaného drátu a tažené oceli. Vysoká kvalita produktů nachází trvalé uplatnění na evropském trhu, hlavně v oblasti automobilového průmyslu, strojírenství, železničního průmyslu a stavebnictví. Objem prodeje válcovaných výrobků a polotovarů včetně oceli meziročně dosáhl hodnoty 2 386 kt, což představuje nárůst o 0,6 %. Z tohoto objemu prodeje činí export 67,8 % a 32,2 % je určeno tuzemským odběratelům. Portfolio výrobků Třineckých železáren je zobrazeno na Obr. č. 4.3.

PORTFOLIO VÝROBKŮ TŽ, a.s

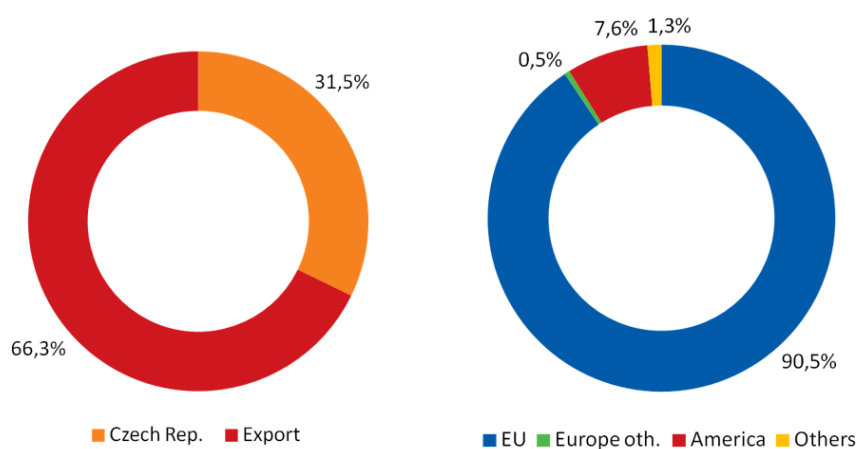


Obr. č. 4.3 **Portfolio výrobků TŽ, a.s.**
Zdroj: *www.trz.cz*, 2018

Mezi nejdůležitější exportní země patří Německo, Slovensko, Itálie, Polsko a USA. Z celkového pohledu je nejprodávanejším výrobkem válcovaný drát, jehož podíl z celkových prodejů v roce 2016 dosáhl výše 34,4 %. Souhrnný prodej válcovaného drátu v minulém roce se dostal na úroveň 983 kt. Z tohoto objemu bylo 68 % uplatněno na zahraničních trzích. Objem prodeje v sortimentu tyčové a profilové oceli vynesl 575 kt, z čehož 65 % tvořil export. Díky investicím do nových zušlechťovacích a úpravářských kapacit je tento druh výrobků dodáván na základě požadavků zákazníků nejen ve stavu válcovaném, ale i tepelně zpracovaném, loupáním nebo taženém. Tento progresivní stupeň finalizace umožňuje nárůst prodeje výrobků s vyšší přidanou hodnotou, které nacházejí využití hlavně v automobilovém a strojírenském průmyslu. Prodej polotovarů zaznamenal velmi mírný pokles na 363 kt (–1%). Podíl polotovarů z blokového kontingentu tvořil 63 %, válcovaných bloků 20 % a válcovaných sochorů 17 %. Jednoprocentní podíl byl doplněn prodejem ingotů a válcovaných bram. Export o objemu 193 kt tvořil 53 % z celkových prodejů. Třinecké železářny, jakožto jediný výrobce kolejnic a železničního příslušenství v České republice, dodaly na trh z celkového objemu prodeje 234 kt, z toho 94 kt kolejnic do Kanady a USA, 91 kt kolejnic a železničního příslušenství do EU, z čehož 24 kt směřovalo na tuzemský trh. Celkový vývoz za hodnocené období dosáhl velikosti 90 %. Export bezešvých trub v loňském roce dosáhl hodnoty 95 kt, z čehož 76 % zamířilo na trh EU.

Podíl dodávek na tuzemský trh se snížil na 7,7 %. Bezešvé trubky nacházejí uplatnění zejména ve stavebnictví, strojírenství, olejářském a energetickém průmyslu. Univerzální trať v Bohumíně vyrábí širokou plochou ocel, která je nedílnou součástí prodejního sortimentu Třineckých železáren. V období roku 2016 byl uskutečněn prodej o velikosti 47,9 kt, převážně v sortimentu konstrukčních ocelí, z něhož bylo 43,2 kt exportováno do zemí EU. Z ostatních 4,7 kt, které se ocitly na tuzemském trhu, tvořily 31 % podíl nástrojové oceli (trz.cz, 2018). Na Obr. č 4.4 je znázorněna prodejní struktura a exportní území Třineckých železáren v roce 2015.

Prodejní struktura a exportní území



Obr. č. 4.4 Prodejní struktura a exportní území Třineckých železáren v roce 2015

Zdroj: Interní dokument MS, a.s.

Podíl společnosti Třinecké železářny, a.s. na trhu ve srovnání s konkurencí na trhu EU je podrobně uveden v Příloze č. 1.

V roce 2016 měly TŽ, a.s. 4,8 % podíl ve výrobě drátu, kde největšími konkurenty byli Arcelor Mittal (arcelormittal.com) s podílem 18 %, Saerstahl (www.saerstahl.com) s podílem 7,3 % a British Steel (britishsteel.co.uk) s podílem 4,3 %. Ve výrobě ocelových tyčí měly TŽ, a.s. podíl 5 %, největšími konkurenty byly firmy GMH Gruppe (www.gmh.de) s podílem 6,6 %, Ovako (www.ovako.com) s podílem 5,3 % a Tata Europe (www.tatasteeleurope.com) s podílem 4,8 %. Ve výrobě kolejnic měly TŽ, a.s. podíl 8,7 %, největšími konkurenty byli Arcelor Mittal (arcelormittal.com) s podílem 29,3 %, British Steel (britishsteel.co.uk) s podílem 28,4 % a voestalpine (www.voestalpine.com) s podílem 23,2 %. Ve výrobě polotovarů měly TŽ, a.s. podíl 14 %, zde jsou největšími konkurenty firmy z Itálie s podílem 26 %, z Německa s podílem 18 % a firmy z Chorvatska s podílem

15 %. Ve výrobě bezešvých trubek se TŽ, a.s. podílely na produkci 3%, největšími konkurenty byly firmy Vallourec (www.vallourec.com) s 25 %, Benteler (www.benteler.com) s 10 % a Tenaris (www.tenaris.com) s 10 %. V produkci široké oceli dosáhly TŽ, a.s. na podíl 18 % stejně jako firma Rugui (www.rugui.com) a těsně za firmou Warmwalzwerk Königswinter (www.wv-k.net) s podílem 20 %.

Shrnutí pořadí a velikosti tržního podílu společnosti Trinecké železářny, a.s. ve srovnání s konkurencí na trhu EU dle výsledků průzkumu viz Příloha č. 1 můžeme vidět v Tab. č. 4.8.

Tab. č. 4.8 Tržní podíl TŽ, a.s. ve srovnání s konkurencí EU

Výrobek	Pořadí na trhu	Velikost tržního podílu (%)
Dráty	3.	4,8
Ocelové tyče	5.	5,0
Kolejnice	5.	8,7
Polotovary	4.	14,0
Bezešvé trubky	7.	3,0
Široká ocel	3.	18,0

Zdroj: Interní dokument MS, a.s.

Dle vybraných hospodářských ukazatelů uvedených ve výroční zprávě TŽ, a.s. za rok 2016 (viz Tab. č. 4.9) je patrná stabilní výroba jak surového železa, tak i oceli ale také pokles tržeb způsobený nárůstem cen strategických vstupních surovin od roku 2009 (viz Obr. č. 4.2).

Tab. č. 4.9 Vybrané hospodářské ukazatele 2012-2016

Indikátor	Jedn.	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výroba surového železa	kt	2 029	2 005	2 068	2 061	2 070	2 118
Výroba surové oceli	kt	2 480	2 493	2 553	2 540	2 532	2 605
- z toho kontislitky	kt	2 360	2 389	2 440	2 424	2 409	2 487
Prodej válcovaného zboží včetně oceli	kt	2 302	2 332	2 405	2 272	2 379	2 386
Výnosy celkem	mil. Kč	41 327	38 425	37 765	40 849	37 695	33 027
Tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží	mil. Kč	38 897	37 111	36 701	38 354	36 921	32 217
Náklady celkem bez daně z příjmů	mil. Kč	39 641	37 421	36 378	37 077	34 350	31 273
Výsledek hospodaření po zdanění	mil. Kč	1 377	793	1 082	3 633	2 780	1 440
Konsolidovaný výsledek hospodaření	mil. Kč	1 376	1 055	1 376	3 518	3 026	1 857
Aktiva celkem netto	mil. Kč	26 914	26 967	30 378	33 462	32 948	33 843
Dlouhodobý hmotný majetek	mil. Kč	27 816	28 388	29 934	33 372	34 301	36 115
Oprávký k dlouhodobému hmotnému majetku	mil. Kč	17 639	18 370	19 204	20 479	21 087	22 118
Vlastní kapitál	mil. Kč	19 361	20 155	21 264	24 512	25 692	25 732
Investiční výstavba	mil. Kč	545	744	1 653	2 007	1 518	2 038
Cizí kapitál vč. časového rozlišení	mil. Kč	7 552	6 812	9 115	8 950	7 255	8 111
Zaměstnanci - prům. ev. přepočt. stav	osob	5 943	5 962	6 099	6 909	7 014	7 006
Průměrný měsíční výdělek	Kč/os.	27 402	27 500	27 750	28 396	29 100	29 103

Zdroj: trz.cz, 2018

V Tab. č. 4.10 je vidět vývoj provozního zisku a celkových aktiv v letech 2011–2016. Tyto ukazatele byly použity pro výpočet rentability aktiv ROA (Return On Assets), který poměruje různé modifikace zisku s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na zdroj financování. Představuje klíčový ukazatel rentability. Hodnota ukazatele ROA by měla dosahovat minimálně 5 % a výše.

Tab. č. 4.10 Vývoj provozního zisku a celkových aktiv v letech 2011-2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Provozní zisk (EBIT) [mil. Kč]	1 630	1 096	1 601	3 821	3 003	1 670
Aktiva celkem [mil. Kč]	26 914	26 967	30 378	33 462	32 948	33 843
Rentabilita aktiv (ROA) [%]	6	4	5	11	9	5

Zdroj: vlastní zpracování dle trz.cz, 2018

Shrnutí jednotlivých faktorů mikropodnikatelského prostředí bude provedeno v rámci zpracování SPACE analýzy.

4.3. SPACE analýza

SPACE analýza slouží k určení konkurenční pozice podniku. K jejímu zpracování bude využito poznatků z kapitol 4.1. (PEST faktory) a 4.2 (faktory mikropodnikatelského prostředí).

Tab. č. 4.11 Shrnutí faktorů SPACE

SPACE	Faktory (příležitosti, ohrožení)
Finanční síla	- finanční stabilita (důvěra finančních institucí) - investiční strategie
Přitažlivost odvětví	- široká pestrost potřebných profesí - významná role výzkumu a vývoje - široké možnosti v rámci INDUSTRY 4.0
Konkurenční výhoda	- flexibilita výrobního portfolia - výrobní projekty - stabilita dodavatelsko-odběratelských vztahů
Stabilita prostředí	- sociální smír - ekologická politika společnosti - regionální spolupráce

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu finanční síly lze říci, že společnost TŽ, a.s. patří mezi kapitálově silné společnosti, které mají důvěru finančních institucí a nemají problém se získáním dodatečných finančních prostředků pro svůj rozvoj a zvyšování konkurenceschopnosti.

Z pohledu přitažlivosti odvětví je významným faktorem různorodost potřebných profesí jak dělnických, tak i technickohospodářských. Dalším faktorem je podpora výzkumu a vývoje, který je velmi důležitý pro zavádění nových značek oceli. Aktuálním tématem je trend digitalizace a automatizace výroby a s tím spojené změny na trhu práce – tzv. Průmysl 4.0.

Z hlediska konkurenční výhody patří k nejdůležitějším faktorům flexibilita výrobního portfolia a navazující výrobní projekty. Pro udržení konkurenční výhody je rovněž velmi důležitá stabilita dodavatelsko-odběratelských vztahů, která patří k silným stránkám TŽ, a.s.

Z hlediska stability prostředí je hlavním faktorem sociální smír a dialog mezi zástupci státu, zaměstnavatele a zaměstnanců. Významným faktorem pro zvyšování kvality života je snižování emisí skleníkových plynů a tím zvyšování kvality životního prostředí. Dalším neméně významným faktorem stability prostředí je spolupráce na regionální úrovni, která se týká hlavně spolupráce se zástupci města, škol a okolních firem.

Vyhodnocení faktorů je provedeno v tabulce Tab. č. 4.12

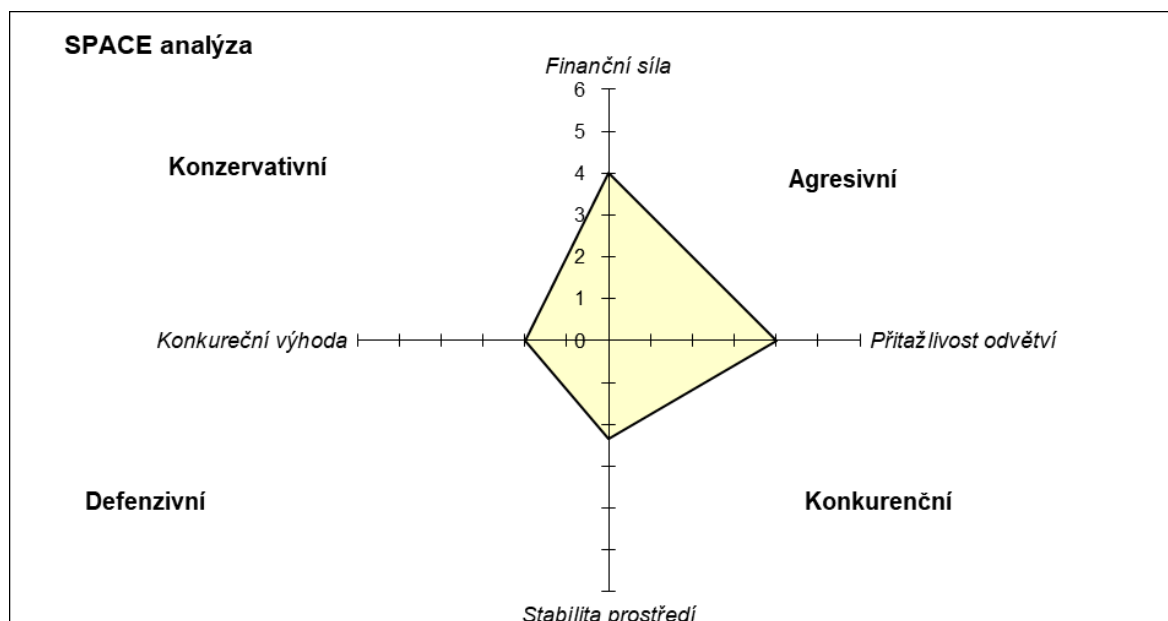
Tab. č. 4.12 Vyhodnocení faktorů SPACE

Vnitřní prostředí		
<i>Finanční síla</i>		
finanční stabilita (důvěra finančních institucí)		3
investiční strategie		5
	Průměr	4,00
<i>Přitažlivost odvětví</i>		
široká pestrost potřebných profesí		5
významná role výzkumu a vývoje		4
široké možnosti v rámci INDUSTRY 4.0		3
	Průměr	4,00
Vnější prostředí		
<i>Stabilita prostředí</i>		
flexibilita výrobního portfolia		-2
výrobní projekty		-3
stabilita dodavatelsko-odběratelských vztahů		-2
	Průměr	-2,33
<i>Konkurenční výhoda</i>		
sociální smír		-1
ekologická politika společnosti		-2
regionální spolupráce		-3
	Průměr	-2,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě hodnocení jednotlivých faktorů byl sestaven diagram SPACE analýzy viz Obr. č. 4.5, ze kterého lze vyčíst charakteristickou konkurenční pozici společnosti.

Obr. č. 4.5 Diagram SPACE analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy SPACE vychází, že podnik je charakteristický agresivní konkurenční pozicí. Tuto situaci podporuje také současná politika společnosti, která, aby obstála v konkurenci vytváří a průběžně přizpůsobuje portfolio výrobků nákupem nových akvizic a uvážlivě rozděluje investované prostředky mezi projekty obnovy a modernizace zařízení, rozvoj technologií a ochranu životního prostředí. Přínosná je také motivace zaměstnanců, kteří významnou měrou přispívají k úspěchu společnosti.

4.4. Shrnutí a budoucí vývoj

Při posuzování podmínek na úrovni konkrétního výrobního podniku jsme vycházeli ze situace v Evropě. Jak již bylo uvedeno dříve, byla globální výroba po 2. světové válce cca 200 mil. tun, přičemž hlavní výrobci byli zejména v USA. Šest evropských zemí se na začátku 50. let rozhodlo řešit problematiku výroby a spotřeby oceli a uhlí řízeným způsobem a založili tak Společenství pro uhlí a ocel. Smlouva byla podepsána na 50 let s platností od 1.1.1952. Lze říci, že uvedená smlouva byla důležitá i pro následný vznik Evropské unie.

Tradice spolupráce evropských ocelářů vyústila ve vytvoření asociace EUROFER, členy této asociace jsou i společnosti České republiky. Mnoho významných aktivit je proto řešeno v rámci této společnosti. Proto při formulaci doporučení je nutno vycházet z podmínek v Evropě a společného postupu této evropské asociace.

- spolu s Evropským parlamentem řešit záležitost nekalých obchodních praktik;
- spolu řešit problematiku životního prostředí;

- vyřešit problematiku nákupu a prodeje povolenek ve vztahu k emisím skleníkových plynů;
- společně řešit nedostatek kvalifikované pracovní síly a tomu odpovídající školení;
- společně řešit záležitost pracovních smluv a sociálního smíru;
- společně řešit otázku bezpečnosti práce, vzájemně se seznamovat s problematikou úrazovosti či nemoci z povolání.

Od počátku 50. let 20. století, kdy celosvětová výroba oceli byla v úrovni cca 200 mil. tun, došlo ke zvýšení této výroby více než 8x. Významný je postupný posun hlavních výrobců, ze Severní Ameriky, přes Evropu dále do Asie – zejména do Číny. V současné době je již výroba i spotřeba oceli v Číně stabilizována, ale uvedený trend pokračuje v dalších rozvojových zemích – Indie, Írán. Z následující tabulky č. 4.13 je vidět výrazný růst spotřeby ocelářských výrobků dle regionů, a to ve vztahu k r. 2007, tedy před krizovým obdobím.

Tab. č. 4.13 Spotřeba ocelářských výrobků dle regionů

(mil. tun)	2013	2014	2015	2015/2007
Rozvinuté země	387,8	404,7	411,4	86,8
Rozvojové země	402,2	409,1	428,2	129,6
Čína	740,9	748,3	754,2	180,3
Svět celkem	1530,9	1562	1593,9	130,4

Zdroj: www.ocelarskaunie.cz, 2018

Uvedený trend je zřejmý i ve sledování výrobních kapacit. Dle údajů World Steel Association (Světová ocelářská asociace), je v současné době ve světě asi 600 mil. tun nadkapacit (tedy nevyužitých kapacit). Při výrobě 1690 mil. tun je tedy hodnota kapacit někde v úrovni 2 300 mil. tun a plány další výstavby v některých rozvojových zemích (Indie, Írán) tento rozdíl ještě zvýší.

Nekoordinovaná výroba vede k nekalým obchodním praktikám a následně politicky motivovaným bariérám. Lze konstatovat, že neřízený růst kapacit, důsledky nekalých obchodních praktik a rozdílný přístup k řešení důsledků zátěže životního prostředí jsou nejzávažnějšími faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost z globálního hlediska.

Ve vztahu ke konkurenčním materiálům jsou významné užité vlastnosti ocelářských výrobků a nutnost trvalé spolupráce mezi výrobcí oceli a konečnými uživateli. Ekonomické, technické a svým způsobem módní vlivy jsou základem pro růst spotřeby konkurenčních materiálů. Je však nutno si v této souvislosti uvědomit, že změna materiálů často vyžaduje

i doplňující a další servisní náklady, které mohou ekonomiku výrazně ovlivnit a navíc velmi silným faktorem je i stoprocentní recyklovatelnost oceli. V této souvislosti se nabízí i určitá symbióza z hlediska výrobků z oceli a konkurenčních materiálů, např. v automobilovém průmyslu jsou povlakované plechy atd.

V Tab. č. 4.14 je provedeno porovnání globální spotřeby vybraných materiálů mezi lety 1970 a 2014.

Tab. č. 4.14 Globální spotřeba vybraných materiálů

(mil. tun)	1970	2014
Ocel	595,0	1 662,0
Hliník	22,0	107,0
Magnesium	0,2	0,8
Plasty	27,0	288,0
Karbonová vlákna	0,0	0,1

Zdroj: www.ocelarskaunie.cz, 2018

Jak již bylo zdůrazněno, řešení vyžaduje znalost podmínek v odběratelských odvětvích. Dle World Steel Association je předpokládán mírný růst, resp. stabilita spotřeby ocelářských výrobků ve vybraných odvětvích. Tab. č. 4.15 ukazuje, že ocel je stále nejvýznamnější materiál pro tato odvětví.

Tab. č. 4.15 Spotřeba ocelářských výrobků ve vybraných odvětvích

Odvětví (%)	2016	2017	2018
Stavebnictví	1,3	3,5	-0,5
Spotřeba domácností	-0,5	3,0	0,5
Elektrická zařízení	1,5	1,0	0,5
Strojírenství	0,5	2,5	1,0
Zpracování kovů	-2,0	2,0	-0,5
Automobilový průmysl	7,5	2,5	1,5
Další transport	-0,5	1,5	0,0
Průměr	1,3	3,0	0,0

Zdroj: www.ocelarskaunie.cz, 2018

Celkově lze podmínky charakterizující další vývoj ocelářství charakterizovat takto:

- ocel má pro své užité vlastnosti trvalé uplatnění ve všech hlavních odběratelských odvětvích

- spotřeba i výroba ocelářských výrobků neustále roste, prohlubují se však rozdíly mezi jednotlivými regiony
- zvyšuje se hodnota nevyužitých kapacit, což ovlivňuje podmínky na trhu
- aplikace nekalých obchodních postupů vede k nestabilnímu trhu
- po rozsáhlé investiční výstavbě v Číně od r. 2000 dochází v současné době k růstu kapacit i v dalších rozvojových zemích
- stále jsou zvyšovány rozdíly mezi hutnicky významnými regiony
- jako hlavní faktory ovlivňující světové ocelářství se ukazují
 - nadkapacity
 - řešení důsledků zátěže životního prostředí, rozdílná legislativa
 - rozdílné obchodní praktiky
- v rozvinutých zemích se projevuje nedostatek kvalifikovaných pracovních sil
- pro další rozvoj v rozvinutých zemích je nutno udržet sociální smír

Na základě všech zjištěných poznatků z analýzy makro i mikropodnikatelského prostředí včetně současné konkurenční pozice TŽ a také výše uvedených vývojových trendů, lze doporučit, aby společnost nadále následovala agresivní strategii zaměřenou na dosahování vysoké přidané hodnoty u finálních výrobků. Z analýzy tržního podílu TŽ, a.s. ve srovnání s konkurencí EU vyplývá, že podnik by měl i nadále pokračovat ve výrobě drátu, kolejnic a tyčí, které tvoří základ výrobního portfolia podniku. Dále lze doporučit stávající strategii prodlužování výrobního řetězce směrem ke konečnému odběrateli, a to jak investicemi v rámci stávajících výrobních prostor, tak pomocí akvizic jiných obchodních společností. Pro zachování konkurenceschopnosti v hutním sektoru je vhodné posunout výrobu směrem ke konečnému produktu a vysokému stupni finalizaci za současného snižování nákladů a zvyšování kvality výrobků. Důležitým doporučením je v následujících letech pokračovat v započatém trendu automatizace a robotizace výroby, který je reakcí na snižující se dostupnost lidských zdrojů. Dalším doporučením je budovat dlouhodobou spolupráci s klíčovými zákazníky v sektoru železničním, automobilovém, strojírenském a stavebním.

5. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení konkurenční pozice hutního podniku. K dosažení tohoto cíle bylo nutné charakterizovat hlavní faktory ovlivňující konkurenceschopnost ocelářství, a to jak z hlediska odvětví (z pohledu konkrétního výrobce), tak ve vztahu k oceli jako materiálu, tedy vůči konkurenčním materiálům. Při analýze vývoje výroby a spotřeby oceli, při respektování podmínek v oblasti politické, ekonomické, technologické a sociální se ukázal jako nejvýznamnější faktor regionální vliv. Ocel má ve spotřebě charakter globální, ale ve výrobě výrazně lokální. Právě přesuny těžiště výroby mezi jednotlivými regiony toto tvrzení dokládají, a to i při významu místní výroby i spotřeby.

V bakalářské práci byly pro posuzování hlavních faktorů konkurenceschopnosti využity metody analýzy makroprostředí pomocí PEST analýzy, analýza mezzo a mikro podnikatelského prostředí a zhodnocení konkurenční pozice pomocí analýzy SPACE, které byly popsány v druhé kapitole. Následující třetí kapitola obsahuje charakteristiku odvětví ocelářství a představení podniku Třinecké železářny, a.s. Čtvrtá kapitola se zabývá analýzou a zhodnocením faktorů ovlivňujících konkurenční postavení firmy, hlavně pak analýzou makro a mikropodnikatelského prostředí. Dále byla provedena analýza SPACE a definována doporučení.

Závěrem lze zhodnotit, že v současné době je společnost TŽ, a.s. z hlediska konkurenceschopnosti finančně stabilním podnikem s promyšlenou investiční strategií podporovanou finančními institucemi. Se svou flexibilitou výrobního portfolia a stabilitou dodavatelsko-odběratelských vztahů patří k významným hráčům nejen evropského, ale i světového ocelářství a je připravena čelit novým výzvám, které toto odvětví přináší.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborné knihy

1. DVOŘÁČEK, Jiří – SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí? 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
2. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
3. HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
5. KAŠÍK, Josef – MICHÁLKO, Milan a kol. Podniková diagnostika. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
6. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky. V globální světové ekonomice. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. 200 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
7. KOTLER, Philip and KELLER, Kevin Lane. Marketing management. Praha: PBtisk, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
8. MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
9. PALATKOVÁ, Monika a ZICHOVÁ, Jitka. Ekonomika turismu. Turismus České republiky. Praha: Grada, 2014, 264 s. ISBN 978-80-247-3643-3.
10. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
11. VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ Olga. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Ostatní dokumenty

1. Interní dokumenty TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s. - MORAVIA STEEL, a.s., 2018
2. Výroční zprávy TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s. - MORAVIA STEEL, a.s., 2012-2016.
Dostupné z: <https://www.trz.cz/clanky/12/dok104/vyrocní-zpravy>
3. Ocelářská unie. *Sborník Budoucnost ocelářství v Česku*. Dostupné z: <http://www.ocelarskaunie.cz/>
4. Český statistický úřad. *Statistiky*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
b.c.	běžné ceny
CZK	česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
CZSO	Český statistický úřad
EOP	elektroocelárna
EU	Evropská unie
EUR	měna
HDP	hrubý domácí produkt
Mil.	milion
IT	Informační technologie
kt	kilotuna
K1	konvertor 1
K2	konvertor 2
KK	kyslíkový konvertor
MF	Ministerstvo financí
MS, a.s.	MORAVIA STEEL, a.s.
MPZ	mimopecní zpracování
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
SBQ	speciální tyčová ocel
SNS	Společenství nezávislých států
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
t	tuna
TŽ, a.s.	TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s.
USA	Spojené státy americké
ZPO	zařízení plynulého odlévání

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2018



.....

Eduard Cienciala

Seznam příloh

Příloha č. 1 Průzkum tržní pozice Třineckých železáren na Evropském trhu